

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán na založení podniku

Business plan for startup

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

TROJANOVÁ

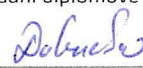
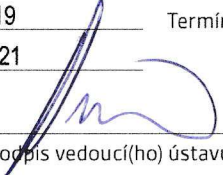
JANA

2020


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Trojanová	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	437635
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Podnikatelský plán na založení podniku		
Název diplomové práce anglicky:	Business plan for startup		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán.</p> <p>PŘÍNOS: Diplomová práce bude předána majitelům a poslouží jako podklad pro rozhodování o založení reálného podniku.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Vymezení pojmů, struktura podnikatelského plánu, 3. Praktická část - podnikatelský záměr, analýza prostředí, strategie, marketing, finance, rizika, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.</p> <p>VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.</p> <p>JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.</p> <p>SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2017. 272 s. ISBN 978-80-0413-0.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., oddělení veřejné správy a regionálních studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	6.5.2019	Termín odevzdání diplomové práce:	leden 2020
Platnost zadání diplomové práce:	28.2.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>7.11. 2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

TROJANOVÁ, Jana. *Podnikatelský plán na založení podniku*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 06. 01. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a čas, který mi věnovala. Poděkování patří také budoucím majitelům společnosti, s nimiž jsem pravidelně konzultovala technické části práce.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající projekční kancelář, která bude působit v oboru dopravních staveb. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část se zabývá popisem základních pojmů a struktury podnikatelského plánu. Praktická část potom aplikuje danou strukturu na prostředí konkrétního podniku. Výsledkem je komplexní dokument, který je předán majitelům společnosti a poslouží jako podklad pro rozhodování o založení reálného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnik, podnikatelský plán, veřejná zakázka, projekt, analýza, finanční plán, marketing

ABSTRACT

The aim of the master thesis is to create a business plan for a newly emerging project office, which will operate in the field of transport construction. The thesis is divided into two main parts. The theoretical part describes the basic terms and structure of the business plan. The practical part then applies the structure to the specific business. The result is a comprehensive document, which is handed over to owners of the company and will serve them as a basis for decision-making process on establishing a real company.

KEY WORDS

business, business plan, procurement, project, analysis, financial plan, marketing

OBSAH

ÚVOD	7
1 VYMEZENÍ POJMŮ	9
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	10
2.1 Význam podnikatelského plánu	11
2.2 Příprava podnikatelského plánu	12
2.3 Struktura podnikatelského plánu.....	13
2.3.1 Titulní list.....	13
2.3.2 Představení společnosti a podnikatelského záměru.....	13
2.3.3 Management a organizace práce.....	14
2.3.4 Analýza prostředí	14
2.3.5 Cíle firmy	19
2.3.6 Projektový plán	19
2.3.7 Marketing.....	19
2.3.8 Finanční plán	23
2.3.9 Analýza rizik.....	26
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	29
4 MANAGEMENT A ORGANIZACE PRÁCE	31
5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	34
5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	34
5.1.1 Politicko-legislativní faktory.....	34
5.1.2 Ekonomické faktory.....	38
5.1.3 Sociální faktory.....	40
5.1.4 Technologické faktory	42
5.1.5 Stavebnictví.....	43
5.1.6 Trh veřejných zakázek	44
5.1.7 Projektový trh.....	45
5.1.8 Zákazníci	46
5.1.9 Konkurence	51
5.1.10 Dodavatelé	53
5.1.11 Substituty	54
5.2 Analýza vnitřního prostředí.....	54

5.2.1	Lidské zdroje.....	54
5.2.2	Nehmotné zdroje	54
5.2.3	Hmotné zdroje	55
5.2.4	Finanční zdroje	57
5.2.5	VRIO analýza.....	57
5.3	Vyhodnocení analýzy prostředí.....	58
5.3.1	SWOT analýza.....	59
6	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	60
6.1	Cíle pro 2. fázi podnikání.....	62
6.2	Cíle pro 1. fázi podnikání.....	64
6.3	Cíle před zahájením provozu.....	64
6.4	Implementační plán	66
7	MARKETING	68
7.1	Marketingový mix	71
7.1.1	Produkt.....	71
7.1.2	Cena.....	72
7.1.3	Distribuce	73
7.1.4	Propagace.....	73
7.1.5	Lidé	75
7.1.6	Procesy	75
7.1.7	Materiální prostředí	77
8	FINANČNÍ PLÁN A FINANČNÍ ANALÝZA	78
8.1	Zakladatelský rozpočet.....	78
8.2	Zdroje krytí	79
8.3	Odepisovaný majetek.....	79
8.4	Osobní náklady.....	80
8.5	Roční náklady	81
8.5.1	Bod zvratu	82
8.6	Finanční výkazy	82
8.7	Dynamické metody hodnocení investic	84
8.8	Finanční analýza	86
9	RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ.....	87
9.1	Matice rizik.....	88

9.2 Opatření ve vztahu k rizikům	89
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM TABULEK.....	100
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	102
SEZNAM GRAFŮ	103
PŘÍLOHA Č.1 – PRODEJNÍ PLÁN.....	104
PŘÍLOHA Č.2 – CF PŘÍMOU METODOU	106

Úvod

Celý život se neustále někam přemísťujeme. Zvykli jsme si přitom na určitou hustotu dopravní sítě i její kvalitativní standardy. V rozpočtu obcí, měst, krajů i státu hraje doprava vždy zásadní roli, ať už se jedná o rekonstrukci stávajících nebo výstavbu nových komunikací. Stejně tak se podílí na budování infrastruktury i soukromý sektor, a to například stavbou účelových komunikací. Doprava je naší budoucností, do které se bude investovat vždy. Ruku v ruce s tím jde i výkon činností spojených s přípravou a prováděním dopravních staveb. Každá stavba si žádá vypracování příslušné dokumentace a získání licence k jejímu provedení. Zároveň je třeba sledovat, zda práce na staveništi probíhají v souladu s dokumentací či zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto služby zajišťují projekční kanceláře, které v současné době pracují na hraně svých kapacit. Na trhu tak vzniká prostor pro fungování nových společností.

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající projekční kancelář, která bude působit v oboru dopravních staveb a zajišťovat služby spojené s přípravou nebo prováděním místních komunikací, silnic, dálnic, lesních a polních cest, cyklostezek, chodníků, křižovatek, sjezdů, parkovišť či jiných ploch určených pro silniční dopravu. Autorka diplomové práce na základě pravidelných konzultací s majitelem převádí investiční záměr do podoby písemného dokumentu. Poskytuje tak oběma majitelům objektivní náhled na podnikání prostřednictvím vypracování vstupních analýz, strategie, marketingového plánu, finančního plánu a identifikace rizik. Důvodem volby daného tématu je snaha vytvořit diplomovou práci, která bude mít přesah do praxe a poslouží majitelům společnosti jako podklad pro rozhodování o založení reálného podniku.

Z hlediska metodiky je práce postavena na literární rešerši, analýze a dotazování. Nejprve bylo třeba shromáždit relevantní literaturu o tématu a nastudovat teoretická východiska psaní podnikatelského plánu. Dále bylo nutné zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy a jeho specifika s cílem odhalit determinující faktory vývoje podnikání. V průběhu celé práce potom probíhaly konzultace jednotlivých kapitol tak, aby byl podnikatelský plán využitelný pro potřeby budoucích majitelů společnosti.

Diplomová práce je koncipována do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Smyslem teoretické části je stručné vymezení základních pojmů souvisejících s podnikáním a uvedení struktury podnikatelského plánu.

Praktická část vychází z popsané struktury a aplikuje ji na prostředí konkrétního podniku. Nejprve je představena projekční kancelář a celý podnikatelský záměr s jeho nejdůležitějšími prvky. Dále je v rámci kapitoly Management a organizace práce popsána organizační struktura, pracovní náplň jednotlivých pozic a majetkové vztahy ve společnosti. Žádný podnik nemůže fungovat v izolaci, a proto je nutné věnovat pozornost kromě internímu prostředí také externím vlivům. V diplomové práci je zhodnoceno makroprostředí pomocí nástroje PEST analýzy a také mikroprostředí. Po odhalení všech zásadních faktorů je nastavena strategie na následující 4 roky podnikání v členění dle časového horizontu realizace. V souladu se strategií je vytvořen prodejní, marketingový a finanční plán. Závěr práce se věnuje identifikaci potenciálních rizik a tvorbě preventivních či nápravných opatření ve vztahu k nim.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ

Tato kapitola se zabývá definováním pojmů jako je podnikání, podnikatel, podnik, firma a živnostenské podnikání.

Podnikání

Obchodní zákoník vymezuje podnikání jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. (§2) V živnostenském zákoně nalezneme obdobnou rozšířenou definici pro živnost. Ta smí být vykonávána pouze při dodržení podmínek zmiňovaného zákona. (§2) Podnikání i živnost se na základě uvedeného vyznačují těmito charakteristikami.

- Soustavnost – činnost musí být vykonávána pravidelně.
- Samostatnost – fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba prostřednictvím statutárního orgánu.
- Vlastní jméno – právní úkony činí fyzická osoba pod svým jménem a příjmením a právnická osoba pod svým názvem.
- Vlastní odpovědnost – fyzická i právnická osoba nesou riziko za výsledky své činnosti.
- Dosažení zisku – činnost musí být vykonávána ve snaze dosáhnout zisku (i když k tomu fakticky nemusí dojít).

Dle Vebera a Srpové (2012, s. 14) pojetí podnikání není tak jednoduché. Zdůrazňují odlišné chápání pojmu napříč vědními obory a definují další 3 roviny, ve kterých lze pojem interpretovat.

- Právnické pojetí – odpovídá definici dle obchodního zákoníku a živnostenského zákona.
- Ekonomické pojetí – podnikání znamená zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit takovým způsobem, aby se zvýšila jejich hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je motivováno potřebou něčeho dosáhnout, něco získat a je prostředkem seberealizace.
- Sociologické pojetí – podnikání vede k blahobytu všech zainteresovaných stran, vytváření pracovních míst a příležitostí.

Podnikatel

Pokud se držíme právnického pojetí, podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů a osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence podle zvláštních právních předpisů. (§2 ods.2 Zákona č. 513/1991 Sb.)

Podnik

Pojem podnik chápe obchodní zákoník jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo mají k tomuto účelu sloužit. (§ 5)

Podniky se dělí dle velikosti na malé, střední a velké, přičemž metodika rozdělení se liší v případě doporučení Evropské komise, statistického úřadu Evropské unie a České správy sociálního

zabezpečení. Zařazení do příslušné kategorie má pro podnik důsledky v podobě administrativních povinností nebo příležitostí jako například čerpání dotací. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 36, 37)

Autorka diplomové práce zde uvádí členění podle doporučení Evropské komise (2003), která vymezuje:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců, roční obrát nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR.

Firma

Pojem firma je vykládán v užším nebo širším významu. Ve smyslu obchodního zákoníku se jedná o název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Obvykle je však pojem užíván v širším kontextu a zahrnuje podniky různé velikosti i živnostníky. V rámci diplomové práce tak označení podnik a firma budou fungovat jako synonyma.

Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání je upraveno živnostenským zákonem. Jedná se o specifickou formu podnikání v oblasti výroby, obchodu a poskytování služeb. Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované.

Existují 3 druhy ohlašovacích živností, které mohou být provozovány v případě splnění zákonných podmínek na základě ohlášení. Těmi jsou živnosti řemeslné, vázané a volné.

- Živnosti řemeslné – jsou vymezeny v příloze č. 1 živnostenského zákona. Pro jejich provozování je třeba splnit všeobecné podmínky a podmínky odborné způsobilosti uvedené v § 21 a 22.
- Živnosti vázané – jsou vymezeny v příloze č. 2 živnostenského zákona. Podmínkou jejich provozování je splnění všeobecných podmínek a podmínek odborné způsobilosti definovaných ve zmiňované příloze.
- Živnosti volné – nejsou uvedeny v žádné příloze. Mohou být provozovány pouze na základě splnění všeobecných podmínek. (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Koncesované živnosti jsou uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona. Pro výkon koncesovaných živností je nutné splnit všeobecné podmínky, podmínky odborné způsobilosti a získat státní souhlas podle zvláštního zákona. (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Všeobecné podmínky provozování živnosti jsou dle § 6 živnostenského zákona:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V literatuře je možné nalézt různé výklady pojmu podnikatelský plán. Opakuje se přitom ale skutečnost, že se jedná o dokument orientovaný na budoucnost podniku, který je podkladem pro jeho směřování.

Například Šiman a Petera (2010, s. 46) vidí podnikatelský plán jako dokument zaměřený na budoucí vývoj podniku, jehož význam spočívá v získávání, analýze a následném využití interních a externích informací. Podnikatelský plán obsahuje rozhodující faktory ve vztahu k firmě, budoucí cíle a způsoby jejich dosažení. Příprava tohoto dokumentu umožňuje odhalit příležitosti a hrozby a stanovit opatření vůči nim.

Jinou definici uvádí Veber a Srpová (2012, s. 95), dle kterých je podnikatelský plán dokument popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti nebo fungováním firmy. Podnikatelský plán přirovnávají k autoatlasu, který poskytuje odpovědi na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak to uděláme. Budoucí záměry podnikatele jsou prostřednictvím tohoto dokumentu konkretizovány.

Podnikatelský plán dle Abramsové (2005, s. 8) je závažný dokument, který prezentuje aktuální situaci, vizi do budoucna a způsoby její realizace. Poskytuje odpovědi na následující otázky:

- Jaký je váš podnikatelský záměr nebo v čem spočívá vaše stávající podnikatelská činnost?
- Kdo jsou vaši stávající zákazníci či potenciální zákazníci a co je motivuje, aby nakupovali právě u vás?
- Jak se o vás zákazníci dozvědí?
- Jaké je vaše konkurence a čím se od ní lišíte?
- Jak zajistíte základní fungování podniku?
- Je váš management schopen úspěšně vést firmu?
- Jaké jsou cíle vašeho podnikání?
- Jaký je finanční obraz vaší firmy? Kolik peněz potřebujete na rozjezd podnikání a kolik vyděláte?

2.1 Význam podnikatelského plánu

Plánování obecně je spjaté s podnikem ve všech jeho vývojových stádiích. Je potřebné na začátku podnikání, při fungování společnosti i při případném úpadku či prodeji. Úspěšné podniky využívají plánování na různých úrovních řízení a používají také různé druhy plánů. Smyslem plánování je vždy definovat: (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 9)

- kde jsme,
- kam se chceme dostat,
- jak se tam dostaneme.

Ve vztahu k diplomové práci je zásadní vyzdvihnout především význam a smysl tvorby podnikatelského plánu, což souvisí s jeho adresáty. Dokument je zpracováván pro interní i externí účely. Pokud není třeba vytvářet podnikatelský plán pro externí subjekty jako jsou investor, banka nebo poskytovatel dotací, je vhodné sestavit ho pro samotného podnikatele. Ten díky němu získá náhled na business z různých aspektů (situace na trhu, personální zajištění, finanční řízení, rizika atd.) a ujasní si posloupnost kroků vedoucích k vytyčenému cíli. (Svobodová a Andera, 2017, s. 70)

„Psaním“, řekl Francis Bacon, „člověk nabývá přesnosti.“

Uvnitř firmy tedy slouží dokument jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodování, nástroj kontroly atd., a to zejména v situaci, kdy podnikatel zakládá firmu nebo firma stojí před výraznými změnami,

kteře mohou mít zásadní dopad na její fungování. Praktická část diplomové práce bude sloužit právě k internímu užití a bude vytvořena pro potřebu majitelů společnosti. Přínos podnikatelského plánu pro management spočívá zejména v tom, že jeho zpracování umožňuje: (Veber a Srpová, 2012, s. 95, 96)

- získání podkladů z analýz, které předchází přípravě plánu (analýzy makroprostředí, mikroprostředí, vnitřního prostředí),
- demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladech, na kterých tyto záměry stojí a potenciálních rizik,
- predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků,
- včasné odhalení možných slabin nebo rizik záměrů,
- informování zaměstnanců o záměrech firmy v budoucnosti.

Externí subjekty na základě podnikatelského plánu zkoumají schopnost firmy realizovat investiční program, ucházet se o určitý druh podnikatelské podpory apod. Zásadní je v tomto případě pomoci podnikatelského plánu přesvědčit investory o výhodnosti projektu. Pokud je plán kvalitně zpracován, může významně přispět k získání kýženého kapitálu. (Veber a Srpová, 2012, s. 95)

2.2 Příprava podnikatelského plánu

Zpracování podnikatelského plánu se vždy odvíjí od složitosti a unikátnosti konkrétního produktu nebo služby, velikosti firmy, podoby trhu a účelu pro jaký je plán tvořen. Z toho vyplývají požadavky na rozsah a podrobnost dokumentu.

Podnikatelský plán by měl být postaven především na dostatku kvalitních informací tak, aby na jeho základě podnik mohl činit správná rozhodnutí. Problémy s informacemi jsou přitom častější u malých začínajících firem, které nemají trh ještě dobře zmapovaný. V případě začínající firmy se lépe rozhoduje podnikatel, který v oboru již působil. V dnešní době je možné stále větší množství informací nalézt na internetu, kterému je věnována značná pozornost. Důležité je v tomto případě ale oddělit nepodstatné skutečnosti od těch relevantních. (Veber, Srpová, 2012, s. 97)

Formální úprava opět závisí na konkrétním plánu a jeho účelu, ale lze vymezit určitá obecná pravidla. Na první stranu je vhodné zařadit obchodní jméno firmy, logo, datum vyhotovení, adresu společnosti a případně kontakt na osobu, která za zhotovení plánu zodpovídá. Za účelem ochrany údajů je možné na první stranu uvést také varování o důvěrnosti informací a zákazu jejich šíření bez souhlasu autora nebo firmy. Rozsah podnikatelského plánu bez příloh se pohybuje okolo 40 až 50 stran a na jeho vyhotovení se pracuje několik týdnů, někdy i měsíců. Často totiž dochází ke změnám jednotlivých kapitol, což vyžaduje neustálé přepisování. Kapitoly se obvykle číslovají. Celý dokument by měl být vizitkou firmy, působit reprezentativně, a proto je důležité vyvarovat se gramatických chyb a překlepů. (Veber a Srpová, 2012, s. 97, 98)

Každý podnikatelský plán by přitom měl být sestaven tak, aby respektoval níže uváděné zásady. (Svobodová a Andera, 2017, s. 72, 73)

- Srozumitelnost – čtenář musí pochopit, o co se v textu jedná.
- Pravdivost – všude, kde je to možné, autor podnikatelského plánu pracuje s reálnými daty.
- Reálnost – podnikatelský plán musí být objektivní, autor si nesmí vymýšlet ani přehánět.
- Respektování rizika – při odhadu budoucího vývoje je třeba zahrnout riziko, které může vyvstat.

- Uvádění zdrojů – odhady je třeba podložit získanými fakty. Pro investora uvedení zdroje působí věrohodněji a podnikatel se k datům může později vrátit.
- Přehlednost – do textu je vhodné zařadit odrážky, tabulky, grafy či obrázky, které zvyšují čtivost dokumentu.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Situaci vidí odlišně autoři Koráb, Peterka a Režňáková (2008), Abrams (2007), Blackwell (1993), Veber s Srpová (2012), Svobodová a Andera (2017), Zichová (2008) a další. Jejich pohledy na věc se přitom více či méně rozcházejí. Dá se tak tvrdit, že co autor, to názor na podobu struktury. Většina autorů ale konstatuje, že neexistuje univerzálně využitelný must, protože každá firma je unikátní a zároveň podnikatelský plán může sloužit různým subjektům. Proto je vhodné jakoukoliv strukturu vnímat jako doporučující a vždy uzpůsobit podobu dokumentu konkrétním potřebám firmy a příjemcům plánu. Bez ohledu na členění kapitol a jejich názvy by ale všechny plány měly obsahovat tyto zásadní části:

- shrnutí, úvod nebo titulní stranu,
- představení firmy, popis podnikatelského záměru a produktu
- analýzu okolního prostředí,
- způsob organizace práce,
- cíle směrem do budoucna a způsob jejich plnění,
- marketing,
- finanční plán,
- analýzu rizik.

Struktura praktické části diplomové práce plně nekoresponduje s pohledem jediného autora, ale je kombinací teoretických východisek. Pro její tvorbu je důležité stručně vymezit obsah zmíněných částí podnikatelského plánu.

2.3.1 Titulní list

Na titulním listu se obvykle uvádí obchodní název firmy, logo, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů apod., takzvaně identifikační údaje. Doporučuje se zde uvést také prohlášení týkající se ochrany údajů obsažených v podnikatelském plánu. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 15)

Jiní autoři (Hisrich, 1996; Koráb, Peterka a Režňáková, 2008) tvrdí, že by součástí titulního listu měl být také popis podniku, povahy podnikání, způsobu a struktury financování. Titulní strana je důležitá zejména pro externí subjekty, které si na základě ní vytvářejí dojem o firmě. Pro podnikatele samotné však zásadní význam nemá.

2.3.2 Představení společnosti a podnikatelského záměru

Literatura uvádí kapitoly věnující se popisu společnosti, produktu a podnikatelského záměru obvykle samostatně. V případě diplomové práce je však vhodnější spojit kapitoly v jednu.

Firmy s historií popisují v rámci kapitoly představení společnosti její dosavadní činnost, uvádějí zde doložitelná fakta a vyzdvihují úspěchy. U nově vznikající firmy je vhodné vysvětlit původ

podnikatelského záměru, takzvaně jak došlo k myšlence založení společnosti. (Zichová, 2008, s. 52) Kapitola by měla poskytovat základní obraz o podnikání a shrnovat název firmy, její sídlo, zákonnou formu a jednotlivé vývojové fáze.

Dále je třeba představit samotný produkt a podnikatelskou příležitost. Může jít o nalezení mezery na trhu, objevení nové technologie apod. Důležité je ale přesvědčit čtenáře, že je vhodný moment pro založení businessu a že právě my máme pro jeho realizaci nejlepší předpoklady. V neposlední řadě je nutné popsat samotný produkt, v čem spočívá, jak funguje a čím se odlišuje od produktů konkurenčních. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 16, 17)

2.3.3 Management a organizace práce

Kapitola management a organizace práce je důležitá zejména pro externí subjekty, protože kvalita týmu je pro investora klíčovým faktorem úspěchu. Nicméně i podnikatel samotný by měl mít jasnou představu o pracovní náplni jednotlivých zaměstnanců, organizační struktuře nebo politice odměňování.

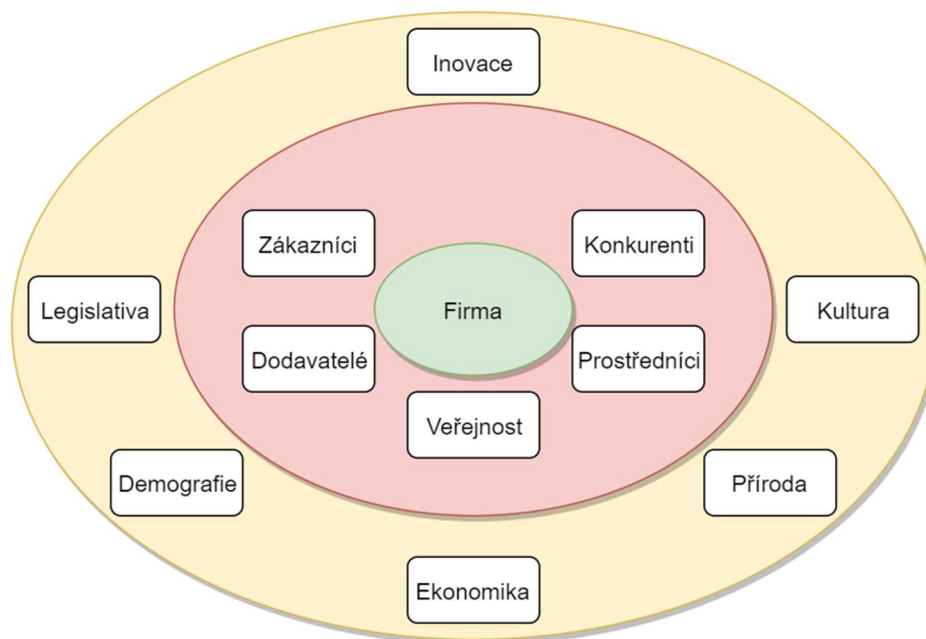
Tato část podnikatelského plánu by dle Fotra (1999, s. 205, 206) měla obsahovat:

- organizační strukturu s vymezením pravomocí a odpovědnosti,
- charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich věku, zkušeností, kompetencí,
- politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na hospodářských výsledcích,
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy,
- stanovení klíčových řídicích pozic, které musejí být obsazeny v příštích letech,
- základní přístup k řízení firmy, tzv. centralizace nebo decentralizace.

2.3.4 Analýza prostředí

Žádná firma nemůže fungovat v izolaci, její chování vždy ovlivňuje řada faktorů prostředí. Pokud chce být firma úspěšná, musí jim věnovat náležitou pozornost, analyzovat je, přizpůsobit jim své chování nebo ideálně některé z nich využít ve svůj prospěch.

Prostředí firmy je tvořeno velkým množstvím faktorů, které jsou dynamické a charakteristické značným stupněm nejistoty. Často navíc platí, že to, co je rozvojovou příležitostí pro jeden podnik, může představovat hrozbu pro podnik jiný. Vnější prostředí lze členit na makroprostředí a mikroprostředí. Mezi mikroprostředí se řadí vlivy bezprostředně ovlivňující schopnost podniku realizovat jeho hlavní funkci, kterou je uspokojování potřeb zákazníků. Ústředním prvkem je podnik samotný, jeho zákazníci, dodavatelé a konkurence. Makroprostředí potom tvoří společenské faktory působící na mikroprostředí jako na celek. (Kincl, 2004, s. 26)



Obrázek 1 – Prostředí firmy, zdroj: Kozel, 2006; zpracování vlastní

Příprava kvalitního podnikatelského plánu by měla být podložena výstupy z analýz, přičemž je vhodné využít některé analytické nástroje. Tyto nástroje ale mají spíše podpůrný charakter a kvalita výstupů vždy závisí především na schopnosti uvažovat logicky a v souvislostech. Nicméně jejich využití zajišťuje určitou ucelenost výstupů a redukuje riziko opomenutí některých významných faktorů ovlivňujících podnikání. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 47, 48)

Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svým chováním nemůže nebo může jen stěží ovlivnit. Spadají sem demografické faktory jako je pohlaví, věk, národnost, rodinný stav apod., dále faktory politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické a jiné. Některé z vlivů jsou přitom hmotné (technologie), jiné nehmotné. Ke zhodnocení makroprostředí se využívá PEST analýzy, jejíž cílem je ze všech faktorů vybrat pouze ty, které jsou pro daný podnik relevantní a popsat je. (Jakubíková, 2008, s. 82, 83)

PEST analýza zahrnuje následující faktory. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-18)

- Politické a legislativní faktory – globální a tuzemská politická situace, členství v EU a jiné představují pro podniky příležitosti ale i hrozby. Politická omezení v podobě daňových zákonů, cenové politiky, ochrany postavení zaměstnanců a mnoho dalšího má zajisté dopady na podnikatelskou činnost.
- Ekonomické faktory – podnik je při fungování ovlivněn makroekonomickými trendy, přičemž základními indikátory stavu ekonomiky jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.
- Sociální a demografické faktory– tyto vlivy se týkají struktury obyvatelstva, postojů lidí a jejich životního stylu.
- Technologické faktory – technologické vlivy zahrnují úroveň technologie, nové objevy, vládní podporu vědy a výzkumu, rychlost zastarávání apod.

Níže jsou uvedeny příklady faktorů, které mohou být sledovány v rámci PEST analýzy. V praxi je možné setkat se také s rozšířenou verzí PESTEL, která navíc zohledňuje i faktory ekologické.

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Legislativa regulující odvětví	Vývoj HDP
Daňová politika	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Úrokové míry
Ochrana spotřebitele	Inflace
Pracovní právo	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Průměrná a minimální mzda
Sociální a demografické faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj	Celkový stav technologie
Změna životního stylu	Vládní podpora vědy a výzkumu
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Rychlost zastarávání
Přístup k práci a volnému času	Změny technologie

Tabulka 1– Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy, zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012; zpracování vlastní

Mikroprostředí

Mikroprostředí, nebo také odvětví, v němž firma působí, zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik svým chováním může významně ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit zákazníky, partnery (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce apod.), konkurenci a veřejnost. Cílem této analýzy je prozkoumat základní hybné síly ovlivňující fungování podniku. (Jakubíková, 2008, s. 83, 84)

Firma musí znát a sledovat trhy svých zákazníků. Existují trhy spotřebitelské, průmyslové, obchodních mezičlánků, institucionální, státních zakázek a mezinárodní. Spotřebitelský trh tvoří jednotlivci nebo domácnosti nakupující pro vlastní spotřebu. Průmyslový trh nakupuje pro vlastní výrobu, zatímco trh distribučních mezičlánků zboží a služby pouze se ziskem přeprodává. Institucionální trh tvoří školy, nemocnice, vězení a další instituce, které služby a zboží poskytují lidem v jejich péči. Vládní instituce působí na trhu státních zakázek. Nakupují za účelem produkce veřejných služeb, nebo se snaží přesunout zboží a služby k lidem, kteří je potřebují. Posledním zmiňovaným trhem je trh mezinárodní tvořený kupujícími z různých zemí. Všechny trhy mají přitom svá specifika, která musí podnikatel nastudovat. Zároveň nic nebrání tomu, aby firma působila na více typech trhů. (Kotler, 2007, s. 133)

Na trhu zpravidla firma není jediná, kdo poskytuje určitý produkt nebo službu, ale působí v konkurenčním prostředí, kde je obklopena mnoha dalšími subjekty, které usilují o to samé. Soupeření mezi nimi tak vytváří konkurenci. (Kozel, 2006, s. 29) Existence podniku na trhu je podmíněna znalostí konkurenčních subjektů a uspokojováním potřeb zákazníka na vyšší úrovni v porovnání s nimi. Důležitou součástí podnikatelského plánu je analýza konkurenčních subjektů. Nejdříve se určí firmy, které představují konkurenci. Patří k nim firmy působící na stejných trzích,

kteřé nabízí ty samé nebo podobné produkty. Takovou konkurenci nazýváme skutečnou. Vedle těchto subjektů je možné sledovat i konkurenci potenciální, což jsou firmy, které se našimi konkurenty mohou stát v budoucnu. Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je velmi časově a finančně náročné je všechny prozkoumat. Za určitých okolností to nemá ani hlubší smysl. Proto je možné konkurenty rozdělit na hlavní, které hrají na daném trhu významnou roli a konkurenty vedlejší. U hlavních firem je vhodné prozkoumat jejich silné a slabé stránky a zdroje konkurenční výhody. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 22)

V celkovém systému poskytování hodnoty zákazníkovi hrají významnou roli dodavatelé, kteří poskytují společnosti zdroje pro produkci výrobků a služeb. V současné době jsou stále častěji dodavatelé považováni za partnery v podnikání. (Kotler, 2007, s. 131) Dodavatelé poskytují zdroje také konkurenci. Proto je důležité udržovat s nimi korektní dlouhodobé vztahy, které firmě mohou zajistit konkurenční výhodu nebo alespoň stejné podmínky jako mají ostatní firmy v oboru. (Kozel, 2006, s. 29)

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí společnosti zahrnuje faktory, které mohou manažeři řídit a ovlivňovat svojí činností. Interní analýza v případě zakládání nového podniku má charakter úvahy o tom, co již mají majitelé k dispozici a co bude třeba před zahájením provozu ještě zajistit.

Ke zhodnocení vnitřního prostředí je možné použít metodu VRIO, která se zaměřuje na zdroje firmy a hodnotí je z hlediska jejich konkurenčního potenciálu. Podnikové zdroje jsou přitom členěny do 4 kategorií. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 56)

- Fyzické zdroje – podle typu podnikání máme představu o tom, co z hmotných zdrojů bude firma potřebovat. Ve formě seznamu je vhodné určit, co již má k dispozici (například vlastní automobil) a co bude třeba zakoupit. Do fyzických zdrojů spadá vybavení kanceláří, výrobní stroje, technika, automobily apod.
- Lidské zdroje – analýza lidských zdrojů zahrnuje seznam potřebných pracovníků včetně jejich pracovní pozice, obsahu povinností, kvalifikačních a osobnostních předpokladů.
- Finanční zdroje – pro jakékoliv seriózní úvahy o sestavování podnikatelského plánu je nutné mít představu o vlastních finančních zdrojích a jejich časové dostupnosti.
- Nehmotné zdroje – do nehmotných zdrojů spadá síť kontaktů, softwarové programy, znalosti a dovednosti členů týmu apod.

Účinnost těchto zdrojů se posuzuje dle následujících kritérií: (Veber, 2009, s. 539)

- (V) hodnotnost zdroje (value) – Je zdroj nákladný?
- (R) vzácnost (rareness) – Je zdroj vzácný?
- (I) napodobitelnost (imitability) – Je obtížné zdroj napodobit?
- (O) organizace (organisation) – Je zdroj využitelný pro organizaci?

Pokud zdroj naplňuje všechna zmiňovaná kritéria, takzvaně je hodnotný, vzácný, obtížně napodobitelný a využitelný pro organizaci, představuje konkurenční výhodu. Ta může být trvalá nebo dočasná. Analýza zároveň slouží k identifikování silných a slabých stránek podniku z pohledu jeho zdrojů.

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
NE	NE	-	-	slabá stránka
ANO	NE	snadná	ANO	silná stránka
ANO	NE	ne příliš	ANO	dočasná výhoda
ANO	ANO	nesnadná	ANO	trvalá výhoda

Tabulka 2 – VRIO analýza, zdroj: Veber, 2009; zpracování vlastní

SWOT analýza

Poznatky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí lze efektivně shrnout pomocí oblíbeného nástroje, kterým je SWOT analýza. Ta sumarizuje klíčové silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, potenciální příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Silné stránky a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí podniku. Příležitosti a hrozby potom plynou z makroprostředí nebo mikroprostředí. Strukturované zachycení jednotlivých faktorů poskytuje managementu ucelený pohled na společnost. Cílem by přitom mělo být omezit slabé stránky, podporovat ty silné, využít příležitostí ve vnějším prostředí a zajistit se proti případným hrozbám.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Zde jsou zachyceny skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům a firmě	Zde se zachycuje všechno, v čem firma není dobrá, nebo není tak dobrá jako konkurence
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Zde se zachycují příležitosti, které by firma mohla využít ke zvýšení poptávky, lepšímu uspokojení potřeby zákazníků a prospěchu firmy	Zde se zachycují skutečnosti, vlivy, trendy a události, které by mohly snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Tabulka 3 – SWOT analýza, zdroj: Jakubíková, 2008; zpracování vlastní

Horáková (2000, s. 38-40) uvádí následující příklady silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

- Silnou stránkou je například kvalitní produkt, tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, kvalifikovaná pracovní síla apod.
- Slabou stránkou je například nekvalitní produkt, zastaralé vybavení, vysoká zadluženost, když je podnik nováčkem na trhu, špatná pověst podniku, nízká marketingová síla apod.
- Příležitostí je například neexistence domácí nebo zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země apod.
- Hrozbou je například volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů, nepříznivé legislativní normy apod.

2.3.5 Cíle firmy

Strategicky řízená firma by měla mít jasné vytyčené cíle, kterých chce v určitém časovém horizontu dosáhnout. Stanovení podnikových cílů předchází formulace vize, což je představa o tom, kam firma v určitém časovém úseku směřuje, kam se chce posunout. Od vize jsou potom odvozeny cíle, které by měly být takzvaně SMART. SMART je anglický akronym složený z vlastností, kterými mají disponovat kvalitně nastavené cíle. Těmi jsou: (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 18)

- specific – specifické, jasně popsání,
- measurable – měřitelné,
- achievable – atraktivní, akceptovatelné,
- realistic – reálné,
- timed – termínované.

2.3.6 Projektový plán

Čas hraje v podnikání zásadní roli, a proto je třeba věnovat mu náležitou pozornost. Projektový plán pro uživatele představuje časový harmonogram aktivit souvisejících s podnikatelskou činností. Jeho nastavení vychází ze strategie podniku, která je realizována prostřednictvím řady činností, a právě jejich průběh je zachycen v rámci projektového plánu. Jsou zde uvedeny aktivity vztahující se k přípravné fázi podnikání a aktivity týkající se samotného provozu formy. K zobrazení doby trvání jednotlivých aktivit je možné využít úsečkový diagram, který zachycuje kdy, jaké práce musí začít. Začátky a konce úseček jsou označeny jako mezníky. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 27; Srpová a Řehoř, 2010, s. 66)

2.3.7 Marketing

Marketing a následně i prodej mají velký vliv na úspěch firmy. Proto je třeba marketingovou i obchodní strategii dobře nastavit a přesvědčit o tom čtenáře. Marketingová strategie je dána v zásadě třemi rozhodnutími. Těmi jsou:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- nastavení marketingového mixu.

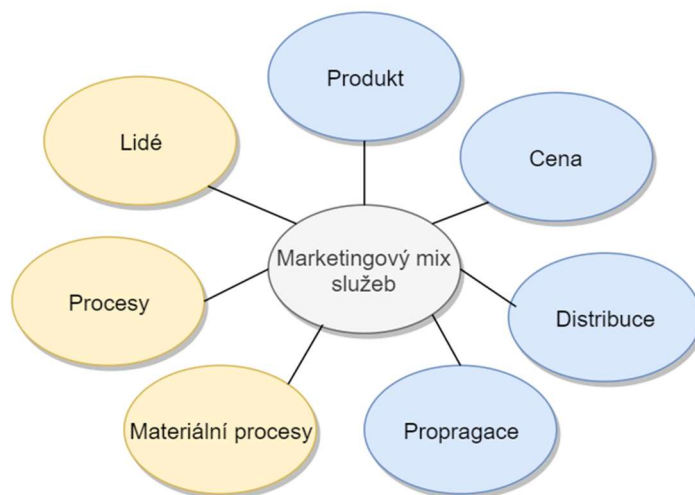
Výběr cílového trhu vychází ze segmentace. Nejprve určíme celkový trh, který by mohl mít zájem o daný výrobek nebo službu. V rámci zvoleného trhu popíšeme nejdůležitější skupiny zákazníků a

jejich charakteristické znaky. Čím lépe jsou zákazníci popsáni, tím lépe je možné přizpůsobit výrobky a služby jejich potřebám. Potenciální zákazníci se dále rozdělí podle kritérií jako jsou nákupní motivy, požadavky na cenu, geografická kritéria apod. Z vymezených segmentů potom vybereme ten nejlukrativnější. Velikost cílového trhu by přitom vždy měla umožnit ziskové podnikání. Pro daný segment je možné vytvořit personu, což je profil typického zákazníka, který zahrnuje informace o jeho charakteristických vlastnostech, zvyklostech, potřebách, motivaci apod. Informace bývají doplněny také fotografií nebo obrázkem. Smyslem tvorby persony je vcítit se do cílového zákazníka a jeho potřeb a nabídnout mu produkt na míru. Po zvolení segmentu, nebo několika segmentů, které bude firma prostřednictvím výrobku či služby obsluhovat, následuje určení tržní pozice. Při positioningu jde o to, uvědomit si, jak chceme být našimi zákazníky vnímáni, a tak k nim přistupovat. Poslední rozhodnutí se týká nastavení marketingového mixu, který zohledňuje tržní segment a zvolenou pozici vůči němu. Výběr tržních segmentů, cílových trhů a nastavení marketingového mixu společně utváří marketingovou strategii. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 19-23)

Marketingový mix dle Kotlera (2007, s. 70) je soubor taktických marketingových nástrojů produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma využívá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena 4 prvky, takzvanými 4 anglickými „P“. Těmi jsou:

- produkt (product)
- cena (price)
- distribuce, umístění (place)
- marketingová komunikace (promotion)

Tato podoba však nepostačovala pro účely služeb, které mají odlišné vlastnosti oproti výrobkům. Proto bylo nutné tradiční marketingový mix rozšířit o další 3 „P“. Těmi jsou lidé (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence).



Obrázek 2 – Rozšířený marketingový mix pro oblast služeb, zdroj: vlastní

Produkt

Zásadním rozhodnutím podnikatele je volba produktového sortimentu. Je nutné uvažovat, zda se zaměřit na jediný produkt nebo několik produktů, ujasnit si jejich základní vlastnosti, způsob vzniku apod.

Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Pojem zahrnuje výrobky a služby, které jsou nabízeny zákazníkům na cílovém trhu. Je to cokoli, co může být nabídnuto na trhu ke koupi, použití, spotřebě nebo uspokojení potřeb. (Kotler, 2007, s. 70) Služba je potom složitým typem produktu, který lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků obsahující sociální, funkční nebo psychologické užítky či výhody. Služba zahrnuje 3 prvky: (Vašítková, 2008, s. 92)

- materiální prvky – jedná se o hmotné složky služby, které ji doplňují nebo umožňují její poskytování,
- smyslové požitky – jsou rozpoznatelné našimi smysly (zvuky, vůně, barvy),
- psychologické výhody – určení této výhody je značně subjektivní, tudíž pro každého zákazníka je výhodou něco jiného.

S psychologickými výhodami úzce souvisí pojem značka. Značka je kombinace slov nebo designu, která odlišuje produkt dané firmy od konkurenčních produktů. Přispívá k hodnotě produktu, evokuje v mysli zákazníků různé očekávání a pomáhá budovat důvěru (Jakubíková, 2008, s. 162-164) Značka bývá vyjádřena verbálními a grafickými prvky. Obvyklé je využití loga, sloganu, melodie apod.

Cena

Velkou pozornost je třeba věnovat v podnikatelském plánu také ceně. Cena je důležitá vzhledem k zákazníkům, protože významně ovlivňuje jejich nákupní chování, ale také z důvodu vymezení konkurenční pozice firmy. Při tvorbě ceny se přihlíží k následujícím faktorům: (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 24)

- firemní cíle,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- právní a regulační opatření – pevně stanovené nejvyšší ceny v některých oblastech.

Distribuce

Při uvažování o produktu nelze opomenout také způsob, jak se bude dostávat k zákazníkům. Podnikatel se musí rozhodnout, zda zvolí přímou distribuční cestu, nebo využije distribučních mezičlánků jako jsou prostředníci nebo zprostředkovatelé. V případě služeb, které nelze skladovat, je distribuční cesta obvykle přímá.

Propagace

Marketingová komunikace je pravděpodobně nejviditelnější částí marketingového mixu. Obvykle mají lidé s pojmem marketing spojenou především reklamu jako jednu z částí komunikačního mixu. Firma se prostřednictvím komunikační politiky snaží plnit své ekonomické cíle (stimulovat poptávku), informační cíle (informovat o podniku a produktech) a cíle emocionální (budovat kladný postoj k firmě a jejím produktům). Komunikační mix zahrnuje níže uváděné nástroje. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 26, 27)

- Reklama – jedná se o placenou neosobní formu komunikace. Její výhodou je oslovení široké skupiny spotřebitelů, ale nevýhodou je nízká přesvědčivost nástroje.

- Podpora prodeje – formou podpory prodeje jsou bonusy, vzorky, věrnostní programy, soutěže apod.
- Public relations (vztahy s veřejností) – jedná se o vztahy se spotřebiteli a dalšími tržními subjekty a zájmovými skupinami firmy jako jsou zaměstnanci, média, široká veřejnost, státní orgány apod.
- Osobní prodej – je pokládán ze nejefektivnější formu komunikace, která je ale zároveň nejnákladnější. Zákazník je získáván pomocí přímého dialogu, což umožňuje sledovat jeho reakce, potřeby, vlastnosti a přizpůsobovat se jim.
- Přímý marketing – jedná se o adresné oslovování zákazníků prostřednictvím pošty, telefonu, emailu a jiných prostředků.

Lidé

Důležitou součástí marketingového mixu jsou také všichni lidé, kteří hrají určitou roli v průběhu poskytování služby a ovlivňují tak její podobu a vnímání kupujícího. Jedná se nejen o zaměstnance poskytovatele služby, ale i o samotné zákazníky, jež se podílí na kvalitě finální služby (Kincl, 2004, s. 124) Mnoho služeb není nabízeno samostatně, ale v určitém komplexu tak, aby co nejlépe uspokojovaly potřeby zákazníka. Příkladem může být zájezd, kdy si klient kupuje společně dopravu, ubytování, stravování apod. Služby přitom nemusí být zajištěny jediným subjektem. Spokojenost zákazníka potom závisí na jejich vzájemné spolupráci i přístupu ke klientovi. (Jakubíková, 2008, s. 147)

Procesy

Procesy jsou veškeré činnosti, mechanismy a postupy, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. (Payne, 1996, s. 102) Procesně orientovaný přístup vyžaduje rozčlenění celého procesu vzniku služby do logických kroků a sekvencí, aby bylo možné ho analyzovat a řídit. Procesy mohou být rozlišeny na 3 druhy: (Kincl, 2004, s. 126)

- masové služby – jsou charakterizovány nízkou mírou osobní interakce, standardizací služeb a možností mechanizace a automatizace procesu,
- zakázkové služby – jsou typické vysokou mírou přizpůsobení zákazníkovi a střední mírou kontaktu s ním. Služby mohou být opakovatelné,
- profesionální služby – jsou poskytované specialisty, vyžadují vysoké zapojení poskytovatele i příjemce a jsou většinou neopakovatelné.

Materiální prostředí

Materiální prostředí je dle Vašíkové (2008, s. 171) tvořeno hmotnými a nehmotnými prvky v místě, kde je služba poskytována a dochází zde ke kontaktu mezi zákazníkem a firmou. Zahrnuje veškeré příslušenství ovlivňující výkon a komunikaci dané služby.

Kincl (2004, s. 127) doplňuje, že toto prostředí slouží jako obal služby, má vliv na budování image firmy a pomáhá zaměstnancům při plnění úkolů.

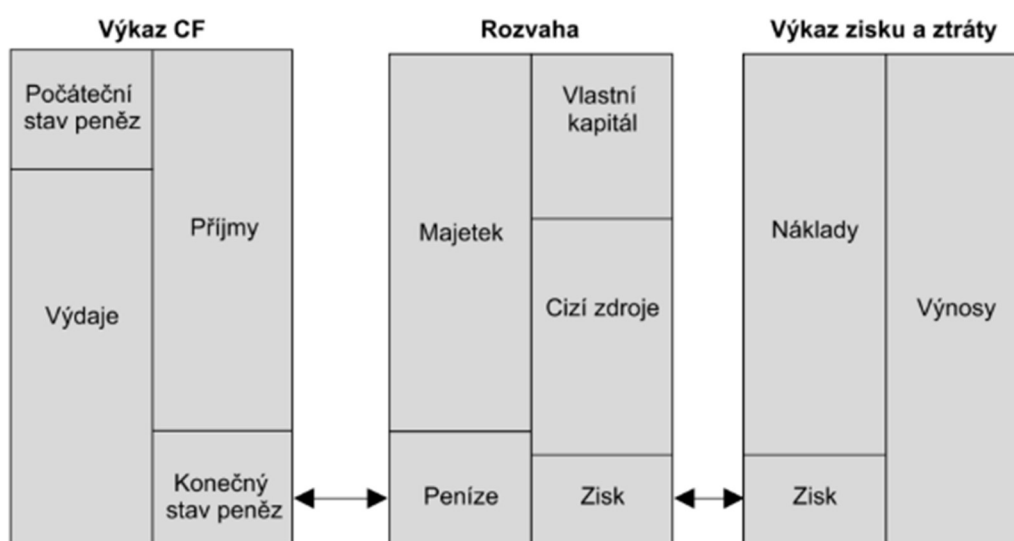
2.3.8 Finanční plán

Finanční plán převádí ostatní části podnikatelského plánu do číselné podoby a prokazuje reálnost záměru z finančního hlediska. Proto je žádoucí, aby ho sestavoval člověk s ekonomickým vzděláním.

Výstupy finančního plánu tvoří výkazy:

- výkaz zisků a ztrát – obsahuje výnosy a náklady za období,
- rozvaha – informuje o stavu majetku a kapitálu k určitému datu,
- plán peněžních toků – obsahuje příjmy a výdaje za období.

Výkazy jsou doplněny stručným komentářem. Důležité je, aby měly reálné podklady, takzvaně byly zpracovány na základě dílčích plánů (jako je plán prodejů, marketingu apod.) a byly navzájem provázány. Minimální plánovací období je přitom do doby vykazání zisku. (Veber a Srpová, 2012, s. 104)



Obrázek 3 – Provázanost účetních výkazů, zdroj: Růčková, 2008

V rámci podnikatelského plánu je vhodné mimo finanční výkazy uvést také finanční ukazatele, například ty poměrové, mezi něž patří rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita.

Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti firmy vytvářet nové efekty a dosahovat zisku prostřednictvím použitého kapitálu. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodář se svým majetkem a kapitálem. Všechny ukazatele rentability (aktiv, vlastního kapitálu i tržeb) jsou založeny na tom, že poměrují tokovou veličinu (výsledkové veličiny) se stavovou veličinou (rozvahové veličiny). (Scholleová, 2017, s. 177)

Klíčovým ukazatelem rentability je rentabilita aktiv (ROA) vyjádřená jako poměr zisku vůči celkovým vloženým prostředkům. ROA se obvykle vyjadřuje následujícím vztahem.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) sleduje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Je vyjádřena následujícím vzorcem.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS) zachycuje, kolik zisku podnik vytvoří z koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel nejeví dobře, ani hodnota ostatních ukazatelů pravděpodobně nebude vysoká. V praxi se užívá varianta s EBIT nebo EAT.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Likvidita

Likvidita je schopnost firmy přeměnit svá aktiva na finanční prostředky a těmi hradit závazky. Souvisí s dlouhodobou existencí firmy a její nastavení závisí na zvolené strategii i kompromisu. Vysoká likvidita snižuje rentabilitu společnosti, protože jsou v ní s žádným nebo minimálním výnosem vázány prostředky, které by mohly být investovány. Nízká likvidita naopak může být zdrojem problémů v podobě nedostatku zásob nebo finančních zdrojů. (Scholleová, 2017, s. 178,179)

Běžná likvidita sleduje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky, takzvaně kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, pokud přemění všechna oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1 – 1,5.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Nejpřísnější verzí likvidity je likvidita okamžitá, vyjádřená jako poměr finančního majetku vůči krátkodobým závazkům. Doporučené nastavení je v intervalu 0,2 – 0,5.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti sledují poměr cizích a vlastní zdrojů a zabývají se schopností firmy hradit dluhy. Celková zadluženost sleduje podíl cizích zdrojů na aktivech. Někdy je ale vhodnější sledovat pouze podíl dlouhodobých cizích zdrojů a obdobným způsobem vypočítat dlouhodobou zadluženost. (Scholleová, 2017, s. 183)

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva}$$

Bod zvratu

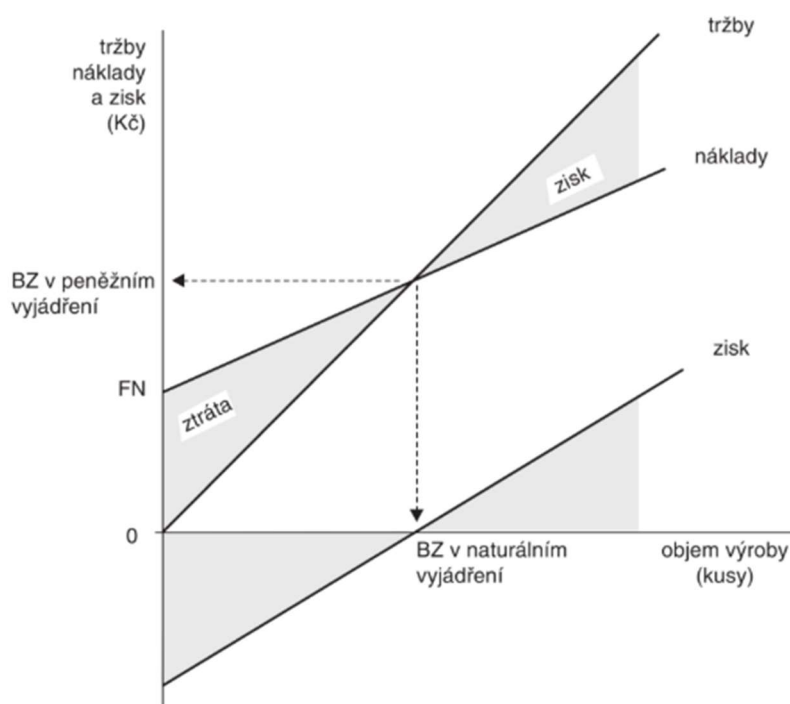
V podnikatelském plánu se obvykle uvádí také bod zvratu neboli anglicky Break Even Point. Bod zvratu je objem produkce, při které se tržby rovnají nákladům, takzvaně je dosaženo nulového zisku.

Tento výpočet ukazuje, kolik výrobků nebo služeb musí firma prodat, aby byla schopná hradit své náklady.

Výpočet bodu zvratu (BZ) zachycuje následující vzorec, kde: (Synek, 2011, s. 136, 137)

- F jsou fixní náklady,
- p je cena za jednotku (produkt nebo službu),
- b jsou variabilní náklady na jednotku,
- q je množství (počet) vyrobených a prodaných výrobků či služeb.

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b}$$



Graf 1 – Grafické znázornění bodu zvratu, zdroj: Synek, 2011

Investici do podnikání je vhodné vyhodnotit pomocí dynamických metod hodnocení investic, které oproti metodám statickým zohledňují prostřednictvím diskontování také působení rizika a času. Základní metodou je přitom čistá současná hodnota. Tyto metody budou popsány na základě publikace Scholleové (2017, s. 132-137)

Čistá současná hodnota (Net Present Value, NPV)

Metoda čisté současné hodnoty porovnává příjmy a výdaje z investice, které diskontuje na jejich současnou hodnotu. Ta je nejlépe odhadnutelná pomocí vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC). Investice je přijatelná, pokud je $NPV \geq 0$. Výpočet zachycuje následující vzorec, kde:

- IN je počáteční investice,
- CF je peněžní tok za období,
- n je počet let,
- WACC jsou vážené průměrné náklady na kapitál,
- NPV je čistá současná hodnota

$$NPV = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}$$

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return, IRR)

Vnitřní výnosové procento je relativní procentní výnos z investice za dobu jejího provozu, přičemž tento výnos je vztažen k investovanému výdaji. IRR je takový procentní výnos, při kterém by NPV byla nulová. Po dosazení do přechodí rovnice dostáváme vzorec níže. Platí přitom, že investici je možné přijmout, pokud $IRR \geq WACC$.

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Index ziskovosti (Profitability Index, PI)

Index ziskovosti se vypočítá jako poměr přínosů plynoucích z investice (PV) vůči jejím počátečním kapitálovým výdajům. Do výpočtu vstupují stejné veličiny jako v případě NPV, ale tentokrát se investiční výdaj neodečítá, ale dělí se jím budoucí přínosy. Investice je přijatelná, pokud je $PI > 1$, což je v souladu s požadavkem nezáporné NPV.

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}}{IN} = \frac{PV}{IN}$$

Doba návratnosti (Payback Period, PP)

Doba návratnosti je období, za které kumulované cash flow dosáhne hodnoty počáteční investice. V případě dynamických metod hodnocení investic se počítá z diskontovaných cash flow, a to obdobným způsobem jako v případě metod statických. Postupně se sčítají peněžní toky za období, které jsou tentokrát vyjádřeny v současných hodnotách a zkoumá se, kdy dosáhnou výše kapitálového výdaje.

2.3.9 Analýza rizik

Výklad pojmu riziko souvisí s rozhodováním podnikatele. To obvykle vychází z předpokladů, které se mohou ale nemusí naplnit. Přitom je zásadní, jestli podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. Pokud ví s jistotou, jaké důsledky budou spojené s jeho rozhodnutím, hovoříme o rozhodování za jistoty. V podnikatelském prostředí je ale daleko častější situace, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy ani pravděpodobnost, se kterou nastanou. Pohybuje se tedy v prostředí rizika a nejistoty. Rizika je přitom možné rozdělit na 2 kategorie. (Veber, Srpová, 2012, s. 17, 18)

- Interní rizika – projevují se uvnitř firmy a podnikatel je schopen je do určité míry řídit. Patří mezi ně finanční síla organizace, zvládnutí výrobních činností, personální management apod.
- Externí rizika – vztahují se k faktorům podnikatelského prostředí. Podnikatel je musí obvykle respektovat, případně se proti nim chránit, ale má minimální možnosti je

ovlivňovat. Příkladem jsou ekonomické změny, legislativní změny, změny na trhu práce apod.

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem je chápáno jako odchylka od cíle, a to v negativním slova smyslu. V rámci podnikatelského plánu je důležité rizika nepřehlížet a naopak ukázat, že o nich víme a jsme připraveni na ně v případě potřeby reagovat. Analýza rizik má z pohledu podnikatelského plánu dvojí význam, a to: (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 31,32)

- nastínění možných rizikových situací, jejich pravděpodobnosti a dopadu,
- tvorbu opatření vůči identifikovaným rizikům.

Prvním krokem je identifikace možných rizik, která je následně třeba vyhodnotit. To zahrnuje zjištění potenciální velikosti ztráty způsobené v důsledku rizika, pravděpodobnosti výskytu této ztráty a celkové uspořádání priorit přístupu k rizikům. (Smejkal a Rais, 2010, s. 119) Vhodným grafickým nástrojem pro kvantifikaci rizik je matice rizik, která je dělí na základě pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu do několika kvadrantů. Oblast s nejnižšími hodnotami zahrnuje přijatelná rizika, která nepředstavují významné ohrožení pro firmu. Čím více se ale přibližujeme k pravému hornímu rohu, tím vyššímu riziku firma čelí a je třeba ve vztahu k němu urychleně jednat.

Matrice rizik						
		1	2	3	4	5
Dopad	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6
		Pravděpodobnost				

Obrázek 4 – Matice rizik, zdroj: Smejkal a Rais, 2010

Opatření vůči rizikům se mohou vztahovat k situaci, kdy riziko už nastane a je třeba minimalizovat jeho dopady, nebo se může jednat o opatření preventivního charakteru, které pomáhá snížit konkrétní významné riziko.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

- Název společnosti: Prosil s.r.o.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Sídlo společnosti: Říčany, U Olivovny 1641
- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, Projektová činnost ve výstavbě, později také Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Datum vyhotovení: 1. 12. 2019
- Autor podnikatelské plánu: Bc. Jana Trojanová
- K rukám společníků s.r.o.



Obrázek 5 – Logo společnosti, zdroj: vytvořeno prostřednictvím Logofactoryweb.com; zpracování vlastní

Podnikatelský plán je zpracován pro nově vznikající společnost, která bude nabízet služby spojené s přípravou nebo prováděním místních komunikací, silnic, dálnic, lesních a polních cest, cyklostezek, chodníků, křižovek, sjezdů, parkovišť či jiných ploch určených pro silniční dopravu. Konkrétně bude Prosil s.r.o. poskytovat:

- tvorbu studií,
- tvorbu dokumentace pro vydání územního rozhodnutí,
- tvorbu projektové dokumentace pro ohlášení stavby,
- tvorbu projektové dokumentace pro vydání stavebního povolení,
- tvorbu dokumentace pro provádění stavby,
- tvorbu vybraných dokumentů pro zadávací dokumentaci stavby,
- tvorbu realizační dokumentace stavby,
- tvorbu dokumentace skutečného provedení,
- tvorbu dopravně inženýrských opatření,
- inženýrskou činnost,
- autorský dozor,
- později také technický dozor stavebníka a činnost koordinátora BOZP na staveništi.

Předmětem podnikání je dle Zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, Projektová činnost ve výstavbě a později také Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Prosil s.r.o. se zavazuje spoluvytvářet dopravní infrastrukturu v souladu s vysokými bezpečnostními a kvalitativními standardy.

Prosil s.r.o. bude založena v dubnu 2020 dvěma společníky, kteří se rozhodli realizovat v rámci svojí firmy. Majitelé uvažovali o vlastním businessu několik let. Za tu dobu nasbírali potřebné zkušenosti v oboru, stali se autorizovanými inženýry a získali pro svůj investiční záměr schopného kolegu. Všichni hodnotí současnou situaci na trhu jako vhodnou pro založení nového podniku, což reflektuje dostatek vypisovaných veřejných zakázek, z nichž některé zůstávají vzhledem k vytíženosti projekčních kanceláří nevysoutěžené. Na trhu tak na první pohled převažuje poptávka po projekčních službách nad jejich nabídkou. To je příznivý předpoklad pro podnikání.

Podnikatelský plán zahrnuje dvě fáze vývoje společnosti. V první fázi založení a provozu firmy bude její činnost soustředěna pouze na tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních a zajišťování s tím spojené inženýrské činnosti a autorského dozoru. Ve společnosti budou působit dva majitelé a jediný zaměstnanec. V následujících letech se ale počítá s rozšířením poskytovaných služeb také o technický dozor stavebníka a činnost koordinátora BOZP na staveništi, což vyžaduje rozšíření organizační struktury. Bude třeba přijmout dva nové zaměstnance na pozice řadových projektantů. K tomu dojde po dvou letech podnikání, kdy už se předpokládá, že společnost bude stabilizována a vytvoří se dostatečná rezerva na bankovním účtu pro růst společnosti.

Umístění kanceláře je poměrně nezávislé na fyzické vzdálenosti zákazníků, proto byl hledán prostor zejména s ohledem na výši nájemného, stav nemovitosti a dojíždění zaměstnanců. Byly vybrány prostory bytového domu v Říčanech, kde je vzhledem ke kontaktům s majitelem velmi příznivě nastavena výše nájemného. Říčany se nacházejí zhruba na půli cesty automobilem mezi hlavním městem a Benešovem. Jezdí sem pravidelná vlaková linka S9 (v době dopravní špičky minimálně čtyřikrát za hodinu) a také rychlíkový spoj R49. Město leží nedaleko sjezdu z dálnice D1. Dojezdová

vzdálenost automobilem do centra Prahy činí zhruba 20 minut a do centra Benešova 25 minut. Zároveň se v Říčanech nachází kompletní občanská vybavenost a město bylo dvakrát po sobě vyhlášeno dle klasifikace společnosti Deloitte (2019) nejlepším městem pro život v České republice. Konkurenční pozice Prosil s.r.o. se bude opírat hlavně o efektivitu provozu, která je v tomto oboru rozhodující. Nejdůležitějším a mnohdy i jediným kritériem pro získání zakázek malého rozsahu je totiž cena poskytovaných služeb. Společníci mají zkušenosti z nejmenovaných projekčních firem střední a malé velikosti. Vytvořili si řadu urychlujících procesů a právě jejich potenciál se budou snažit plně využít.

4 MANAGEMENT A ORGANIZACE PRÁCE

Kapitola Management a organizace práce shrnuje majetkové vztahy ve společnosti, organizační strukturu a pracovní náplň jednotlivých pozic pro dvě fáze vývoje společnosti.

Majetkové vztahy nejsou nijak složité. Firma bude založena dvěma společníky, z nichž jeden bude mít převažující podíl. Oba společníci budou zároveň jednateli a nikdo další účast na zisku ani řízení podniku mít nebude. Společník 1 vloží do podnikání kapitál ve výši 400 000 Kč a společník 2 kapitál ve výši 300 000 Kč. Dalších 250 000 Kč bezúročně zapůjčí rodina jednoho z nich.

První fáze založení a provozu společnosti bude trvat od dubna roku 2020 do konce března roku 2022. V tomto období budou ve společnosti působit zpočátku pouze majitelé a po třech měsících od začátku podnikání zaměstnají na pozici projektanta svého současného kolegu. Jsou s ním předem dohodnutí, že utvoří společný tým. Důvodem pozdější nástupu zaměstnance je skutečnost, že musí být nejprve získané určité zakázky, aby mohla být využita kapacita dalšího člověka a jeho přítomnost nepředstavovala zbytečné navyšování provozních nákladů. Zaměstnanci se líbila myšlenka založení společného businessu s kolegy, kterých si profesně váží, ale nechtěl působit jako jeden ze společníků. Nedisponuje totiž volnými prostředky pro účast na základním kapitálu a vyhovuje mu pozice řadového zaměstnance, který nemá takovou zodpovědnost jako majitelé. Proto se dohodli na tomto řešení. Oba majitelé jsou autorizovanou osobou dle Zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Projektant je vysokoškolsky vzdělaný absolvent oboru dopravních staveb s dvouletou praxí, takže je schopen samostatné práce.

Podstatné záležitosti spojené s chodem společnosti budou řešit majitelé společně, ale skutečnosti týkající se běžného provozu bude mít na starosti pouze společník 1. Ten bude zároveň vyhledávat vhodné zakázky, vytvářet dokumentaci staveb pozemních komunikací a zajišťovat s tím spojenou inženýrskou činnost a autorský dozor projektanta. Druhý majitel bude mimo projekci dohlížet na práci zaměstnance jako jeho přímý nadřízený. Stanovená dělba práce vychází z osobnostních charakteristik majitelů. Jeden má spíše obchodního ducha a druhý je schopen vést lidi. Všichni projektanti v tuto chvíli budou pracovat na vlastní zakázce.

Pracovní náplň společníka 1

- vedení společnosti
- vyhledávání a vyhodnocování vhodných zakázek
- řešení provozních záležitostí firmy
- tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních

- inženýrská činnost
- autorský dozor projektanta

Pracovní náplň společníka 2

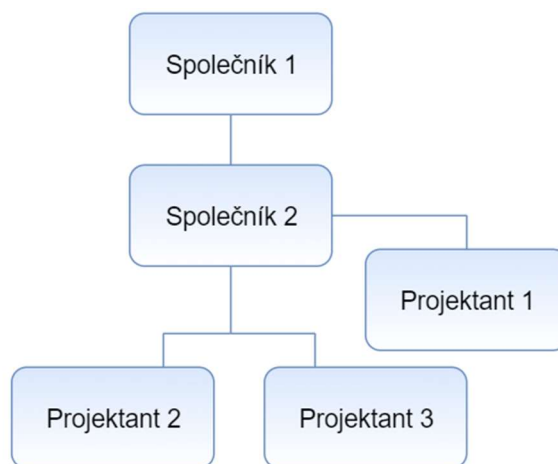
- vedení společnosti
- tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních
- inženýrská činnost
- autorský dozor projektanta

Pracovní náplň projektanta

- tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních dle pokynů nadřízeného
- inženýrská činnost
- autorský dozor projektanta

Postupně se počítá s rozšířením projekční kanceláře do podoby, kterou reflektuje schéma č. 6. Cílem druhé fáze podnikání je rozšiřovat flexibilitu společnosti tak, aby mohla usilovat o další typy lukrativních zakázek. Služby projekční kanceláře budou rozšířeny o technický dozor stavebníka a výkon činnosti koordinátora BOZP na staveništi při realizaci stavby. Společník 1 bude zastávat pozici koordinátora BOZP. Má pro to potřebné vzdělání technického zaměření (ČVUT – Dopravní systémy a technika) a požadovanou praxi v odvětví stavebnictví. Nesložil však zkoušku z odborné způsobilosti pro činnost koordinátora BOZP, kterou si v průběhu první fáze podnikání musí dodělat. Společník 2 bude zajišťovat technický dozor stavebníka, pro což má veškerou potřebnou kvalifikaci. Je autorizovanou osobou dle Zákona č. 360/1992 Sb. Firma v rámci rozšiřování přijme dva nové zaměstnance na pozici projektantů. Spolu s organizačními změnami a rozšířením portfolia služeb se pozmění také pracovní náplň všech členů týmu.

Společník 1 se bude nadále věnovat obchodním záležitostem tak, aby firma měla neustále dostatek zakázek a posilovalo se její postavení na trhu. Mimoto bude zastávat pozici koordinátora BOZP. Společník 2 povede tři zaměstnance, bude vykonávat technický dozor stavebníka, vytvářet dokumentaci staveb pozemních komunikací a zajišťovat s tím spojenou inženýrskou činnost a autorský dozor. Nově přijatí zaměstnanci budou pracovat na projektech pod vedením společníka 2 a projektanta 1.



Obrázek 6 – Organizační struktura v 2. fázi vývoje společnosti, zdroj: vlastní

Pracovní náplň společníka 1

- vedení společnosti
- vyhledávání a vyhodnocování vhodných zakázek
- řešení provozních záležitostí firmy
- činnost koordinátora BOZP na staveništi

Pracovní náplň společníka 2

- vedení společnosti
- tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních
- inženýrská činnost
- autorský dozor projektanta
- technický dozor stavebníka
- vedení projektů

Pracovní náplň projektanta 1

- tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních
- inženýrská činnost
- autorský dozor projektanta
- vedení projektů

Pracovní náplň projektanta 2,3

- tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních dle pokynů vedoucích projektu

V organizační struktuře není zachycena například pozice účetní/ho, protože v rámci takto malé firmy by se další pracovní místo neproduktivního charakteru nevyplatilo. Výhodnější bude činnost v řádu několika hodin měsíčně outsourcovat. Veškeré náklady na lidské zdroje budou později uvedeny v kapitole věnované financím.

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Tato kapitola popisuje vnější a vnitřní prostředí společnosti a jeho specifika. Jejím cílem je odhalit determinující faktory vývoje podnikání.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole je analyzováno makroprostředí pomocí nástroje PEST analýzy. Dále jsou popsány zásadní prvky trhu, zákazníci, konkurence, dodavatelé a substituty.

5.1.1 Politicko-legislativní faktory

Významný vliv na zakládání i provoz projekční kanceláře mají politické a legislativní faktory. České prostředí je charakteristické značnou mírou byrokracie, která znesnadňuje podnikání. Dle projektu the Doing business Česká republika zastává 35. místo v kategorii snadnosti, potažmo administrativního zatížení podnikání. To se jeví jako průměrný výsledek, pokud se ale podíváme na jednotlivé podkategorie, situace už tak příznivá není. Velkým problémem je v Česku zakládání firem, které podnikatelům zabere v průměru 24,5 dne a řadí nás na 115. příčku ve srovnání s ostatními zeměmi světa. Nejrychlejší je proces na Novém Zélandu, kde je možné založit firmu za pouhý půlden. Dalším problémem je i neúměrný čas trávený v souvislosti s odváděním daní. Zatímco v nejlépe hodnoceném Singapuru stráví lidé odvodem daní 49 hodin za rok, v České republice je to 230 hodin. Náleží nám za to 45. místo v žebříčku zemí. (Světová banka, 2019)

Daňový systém České republiky zkoumaly v rámci společného projektu také univerzity z německého Paderbornu, Mnichova a společnost BDO. Došli k závěru, že je jedním z nejsložitějších v Evropské unii. Náročnější odvody mají pouze v Itálii, Řecku a Chorvatsku. Z hlediska celosvětového srovnání Česko zaujímá na základě měřeného indexu daňové složitosti 85. pozici. Lepší výsledek zaznamenala nejen většina evropských zemí, ale také Rusko nebo rozvojové země jako Botswana či Bangladéš. (Czech Trade, 2019) To svědčí o značné nepružnosti českého systému, který i přes snahy o reformu nadále ztěžuje činnost podnikatelům.

Úprava podnikání v obecné rovině

Základními právními předpisy upravujícími podnikání v obecné rovině jsou Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Jsou zde upraveny základní pojmy, typy živností a podmínky jejich vzniku, jednotlivé obchodní společnosti a jejich specifika, problematika pracovně právních vztahů a obchodního rejstříku. Další úpravu nalezneme také ve zvláštních právních předpisech. Významným omezením pro výkon Projektové činnosti ve výstavbě, jakožto živnosti vázané, jsou nezbytné kvalifikační požadavky definované v příloze č. 2 zákona o živnostenském podnikání. Majitelé tyto požadavky splňují. Jednak jsou autorizovanými inženýry a dále mají každý více než šestiletou praxi v oboru projektování dopravních staveb. Zmiňované skutečnosti mohou písemně doložit. Výše uvedený zákonný rámec je limitující zejména v počáteční

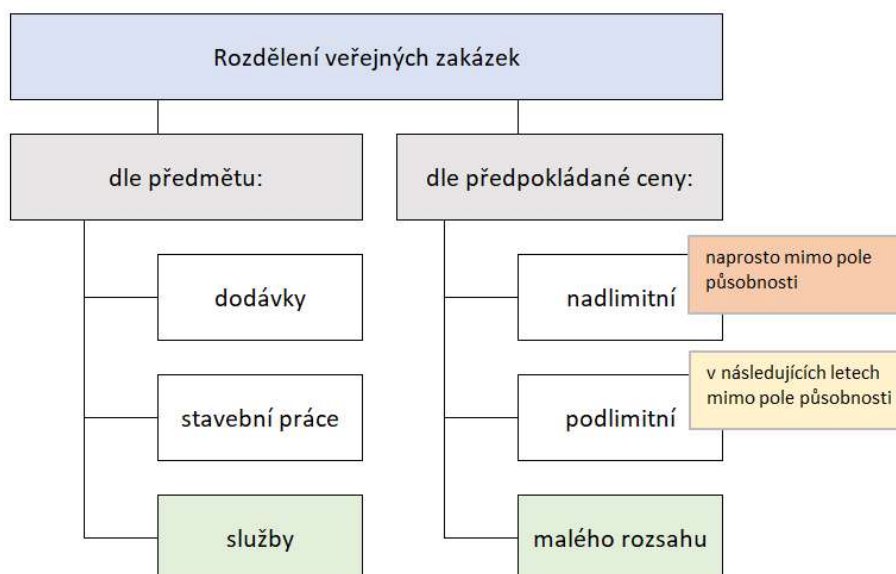
fázi podnikání, kdy je třeba nastudovat všechny podstatné náležitosti vzniku a provozu společnosti. Proto je třeba počítat s dostatečnou časovou rezervou před samotným vznikem firmy.

V úvodu kapitoly se hovořilo o daňové soustavě z hlediska její administrativní zátěže. Podstatné jsou ale především finanční dopady, které podnik díky platbě daní pocítí. Nejprve budou uvedeny daně přímé, které se týkají zvoleného podnikání. Nejvyšší finanční zátěž představuje jednoznačně platba daně z příjmů, jejíž právní úprava vychází ze Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Pro stanovení základu daně se u poplatníků, kteří vedou účetnictví, vychází z výsledku hospodaření, tedy zisku nebo případně ztráty. Sazba daně potom činí 19 % z uvedeného základu. Podíl společníka se dále snižuje také o platbu daně z příjmu fyzických osob, jejíž sazba činí 15 %. (Zákon č. 586/1992 Sb.) Vzhledem ke skutečnosti, že Prosil s.r.o. bude mít sídlo v pronajatých prostorách, nebude odvádět daň z nemovitých věcí. K podnikání ale bude třeba automobil a jeho užíváním vzniká povinnost platit silniční daň. To je však ve vztahu k ostatním položkám zanedbatelná roční částka. V souvislosti s nepřímými daněmi, je třeba zmínit zejména platbu daně z přidané hodnoty. Dle Zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty je osoba povinná k této dani v případě, že její obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000 Kč. Základní sazba DPH činí 21 %. V případě projektové činnosti ve výstavbě nelze uplatnit sazbu sníženou. (Zákon č. 235/2004 Sb.). Finanční zátěž pro podnikatele představují také povinné odvody na pojistném. Prosil s.r.o. bude disponovat několika zaměstnanci, za něž je třeba odvádět zdravotní a sociální pojištění. Stejně tak je nutné odvádět pojistné z odměny jednatelů. Dle Zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění činí výše pojistného 13,5 % z vyměřovacího základu. Z toho 9 % odvádí zaměstnavatel a 4,5 % se strhne ze mzdy zaměstnanci. Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem se od 1.7. 2019 snížilo o dvě desetiny procenta na současných 24,8 % z vyměřovacího základu. Sazba zaměstnance zůstala beze změn, a to na 6,5 %. (Zákon č. 589/1992 Sb.)

Veřejné zakázky

Vzhledem k tomu, že významným zákazníkem firmy bude veřejný sektor, je žádoucí popsat způsob fungování veřejných zakázek. Základní právní úpravu problematiky nalezneme v Zákoně č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Zde je popsáno dělení veřejných zakázek, postup zadávacího řízení, podávání nabídek a zákonné lhůty pro jednotlivé úkony.

Zákon definuje zadávání veřejné zakázky dle §2 jako uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, ze které vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce. Za zadání veřejné zakázky se nepovažuje uzavření smlouvy zakládající pracovněprávní nebo obdobný vztah. Celý proces podléhá zásadám transparentnosti a přiměřenosti. Ve vztahu k dodavatelům je zakázána jakákoliv diskriminace a je nutné dodržovat princip rovného zacházení. Základní dělení veřejných zakázek dle předmětu a předpokládané ceny je zachyceno na schématu č. 7 níže. Pole působnosti společnosti je přitom vyznačeno zeleně. Prosil s.r.o. se bude soustředit na zakázky malého rozsahu, jejichž předmětem je poskytování služeb.



Obrázek 7 – Rozdělení veřejných zakázek, zdroj: BusinessInfo.cz (Czech Trade, 2016); zpracování vlastní

Veřejnou zakázkou malého rozsahu se rozumí zakázka, jejíž předpokládaná hodnota je v případě dodávek nebo služeb nižší nebo rovna 2 000 000 Kč. Podlimitní veřejná zakázka tuto hodnotu přesahuje, ale nedosahuje limitu pro zakázku nadlimitní. Ta je upravena nařízením vlády, které zapracovává příslušné předpisy Evropské Unie. (Zákon č. 134/2016 Sb.) Nadlimitní zakázkou na služby, jejichž zadavatelem je stát nebo příspěvková organizace, je dle tohoto nařízení zakázka v hodnotě alespoň 3 873 000 Kč. Pokud je zadavatelem zakázky územní samosprávný celek, potom finanční limit činí 5 944 000 Kč. (Nařízení vlády č. 172/2016 Sb.)

Veřejnou zakázku je možné zadat prostřednictvím zadávacího řízení, nebo mimo tento režim, a to pouze v případě zakázek malého rozsahu. Stejně je ale třeba dodržet zásady uvedené výše, tedy transparentnost, přiměřenost, rovnost zacházení a zákaz diskriminace. Pokud zadavatel podává nadlimitní nebo podlimitní zakázku, je povinen postupovat prostřednictvím zadávacího řízení, přičemž zvolený druh řízení nemůže v průběhu měnit. Existují následující druhy zadávacího řízení, které jsou popsány dle Zákona č. 134/2016 Sb. a informací z portálu BusinessInfo.cz. (Czech Trade, 2016)

- Otevřené řízení: K zahájení řízení dochází uveřejněním výzvy k podání nabídky ve Věstníku veřejných zakázek. Zadavatel má povinnost k uveřejnění využít standardizované formuláře. Na tuto výzvu může reagovat neomezený počet dodavatelů a zadavatel s nimi nesmí o nabídkách jednat. V nabídce dodavatelé přikládají také doklady o jejich kvalifikaci. Jedná se o základní a nejčastěji užívaný druh zadávacího řízení.
- Užší řízení: Zadavatel veřejné zakázky vyzývá neomezený počet dodavatelů k podání žádostí o účast v užším řízení. Posoudí se jejich kvalifikace a vyřadí se účastníci, kteří kvalifikační požadavky nesplňují. Zbytek účastníků je vyzván k podání nabídek.
- Jednací řízení s uveřejněním: Tento druh řízení lze aplikovat pouze v případě zákonem stanovených podmínek. Zadavatel je oprávněn řízení využít, když jeho potřebu nelze uspokojit prostřednictvím na trhu dostupných plnění, součástí nabídky je inovativní řešení, nebo veřejná zakázka nemůže být zadána bez předchozího projednání z důvodu povahy zakázky, její složitosti či právních a finančních podmínek. Z uvedeného plyne, že tento typ

řízení není vhodný pro zadávání zakázek z oblasti projektování dopravních staveb, protože se jedná o konsolidovaný trh, kde je možné zakázku zadat bez předchozího projednání.

- Jednací řízení bez uveřejnění: Jednací řízení bez uveřejnění lze využít pouze ve výjimečných případech a je nejméně formalizovaným způsobem zadávacího řízení. Zadavatel přímo vyzývá jednoho nebo více účastníků k jednání o možnostech plnění zakázky. V průběhu jednání tak dochází stejně jako v předešlém případě k úpravě či doplňování zadávacích podmínek. Rozdíl oproti předešlému typu řízení je v tom, že se o podobě plnění zakázky jedná ještě před podáním nabídek. Opět se tak nejedná o užívaný postup ve vztahu k podnikání.
- Zjednodušené podlimitní řízení: Řízení je zahájeno uveřejněním výzvy k podání nabídek na profilu zadavatele a případně také zasláním výzvy k podání nabídky minimálně 5 dodavatelům. Zadavatele mají však povinnost hodnotit i nabídky dodavatelů, kteří nebyli přímo vyzváni. K hodnocení nabídek a dodavatelů mohou být použita kritéria pro hodnocení nadlimitních zakázek nebo jiná kritéria, pokud se jedná o objektivní skutečnosti ve vztahu k předmětu zakázky. Volnější režim je také v případě prokazování kvalifikace. Dodavatelé mohou přiložit doklady o kvalifikaci prostřednictvím kopií nebo je mohou nahradit čestným prohlášením.
- Řízení se soutěžním dialogem: Zadavatel vyzve neomezený počet uchazečů k účasti v řízení a prokázání kvalifikace. Dodavatelé, kteří splňují potřebnou kvalifikaci, jsou vyzváni k účasti v soutěžním dialogu, kde společně hledají vhodné řešení zakázky. Po jeho nalezení jsou tito zájemci vyzváni k podání nabídek respektujících dané řešení.
- Řízení o inovačním partnerství: Řízení o inovačním partnerství je nový typ zadávacího řízení pro případy, kdy je potřeba vývoj inovativní dodávky, služby nebo stavebních prací a jejich následné koupě a pořízení. To opět není případ zvoleného typu podnikání.

Postup v případě zadávacího řízení je poměrně formalizovaný. Problematické je však nedostatečné právní ukotvení zadávání zakázek malého rozsahu. Zákon sice ukládá veřejným subjektům povinnost dodržovat při jejich zadávání uváděné zásady, ale již nevymezuje konkrétní postup, jak toho má být dosaženo. Některé subjekty si tak vzhledem k absenci zákonné regulace vytvářejí vlastní předpisy upravující postup zadávání zakázek a jiné ani žádný postup nezveřejňují. Z pohledu dodavatelů je největším problémem skutečnost, že neexistuje společný informační systém pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu. Zadavatelé nemají povinnost evidovat je ve Věstníku veřejných zakázek. Lze je dohledat v řadě různých zdrojů, nejčastěji na webových stránkách, profilu zadavatele nebo v tisku.

Právní ukotvení oboru

Dalším důležitým právním předpisem ve vztahu ke zvolenému podnikání je Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu a jeho novelizace z roku 2017. Zákon vymezuje pojmy jako územní plán, regulační plán nebo územní rozhodnutí. Stanovuje postup získávání stavebního povolení a vedení stavebního řízení. §159 potom upravuje konkrétně projektovou činnost ve výstavbě zejména z hlediska odpovědnosti a povinností projektanta. Vedle toho existuje řada dalších právních předpisů, které regulují zvolenou oblast podnikání. Těmi jsou například:

- Vyhláška č. 146/2008 Sb., o rozsahu a obsahu projektové dokumentace dopravních staveb, ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích (silniční zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů,
- ČSN 73 6056 Odstavné a parkovací plochy silničních vozidel,
- ČSN 73 6058 Jednotlivé, řadové a hromadné garáže,
- ČSN 73 6102 Projektování křižovatek na pozemních komunikacích,
- ČSN 73 6108 Lesní dopravní síť,
- ČSN 73 6109 Projektování polních cest,
- ČSN 73 6110 Projektování místních komunikací,
- ČSN 73 6133 Návrh a provádění zemního tělesa pozemních komunikací,
- ČSN 73 6425-1 Autobusové, trolejbusové a tramvajové zastávky, přestupní uzly a stanoviště
– Část 1: Navrhování zastávek a další normy.

Jak je vidět, odvětví je značně konsolidované. Vzhledem k tomu, že projektanti mají vliv na bezpečnost občanů, musí vykonávat svoji činnost v souladu s velkým množstvím právních předpisů a není zde moc prostoru pro kreativitu. Jde především o kvalitu provedení a cenu.

Závěr kapitoly bude věnován úrovni korupce na území České republiky, která vzhledem k tomu, že se pohybujeme zejména v oblasti veřejných zakázek, podnikání také ovlivní. Korupce je sama o sobě obtížně měřitelná záležitost, nicméně pro ilustraci lze uvést závěry mezinárodního průzkumu Transparency International 2018. Ten Českou republiku na základě indexu vnímání korupce řadí s 59 body na 38. světovou příčku. Česko se nachází 6 bodů pod průměrem Evropské Unie. Nejnižší míra korupce byla potom dle uváděného indexu vypočtena v Dánsku, a to 88 bodů ze 100 možných. Transparency International sice zmiňuje konstantní snižování míry korupce v České republice od roku 2014, ale zároveň polemizuje nad tím, co s vývojem skóre udělá fakt, že český předseda vlády byl trestně stíhaný. Česká odnož Transparency International vydala v roce 2011 dokument zabývající se přímo korupcí v souvislosti s veřejnými zakázkami u nás, kde je uveden pohled ekonoma, právníka a zástupce nevládní organizace. Korupce je zde hodnocena jako stále akutnější problém, kterému nastavená legislativní opatření nedovedou zabránit. Jsou zde uvedeny opakující se nedostatky systému veřejných zakázek a způsoby manipulace s nimi. Přestože je dokument několik let starý, závěry jsou dle autorky diplomové práce platné dodnes. I v současné době by bylo třeba zvýšit transparentnost systému, aby pro podniky jako je Prosil s.r.o. nepředstavoval hrozbu v podobě utopených nákladů v momentě, kdy je o dodavateli předem rozhodnuto.

5.1.2 Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů je třeba brát v potaz vývoj České ekonomiky jako celku, která je pro podnikání určující zejména kvůli vypisovaným veřejným zakázkám. Ve chvíli, kdy je ekonomika v silné expanzi, uvolňuje stát více finančních prostředků na rozvoj dopravní infrastruktury, vypisuje se větší množství veřejných zakázek a poptávka po projekčních službách se tak zvyšuje. Naopak v momentě recese se staví méně a poptávka po projekčních službách je v tomto důsledku utlumena. Obdobný efekt se ale projevuje také v soukromé sféře. Dalším faktorem ovlivňující podnikání je úroveň nezaměstnanosti. Nezaměstnanost bude sledována z důvodu poptávání nových pracovníků v pozdější fázi podnikání a také jakožto limitující faktor růstu odvětví stavebnictví.

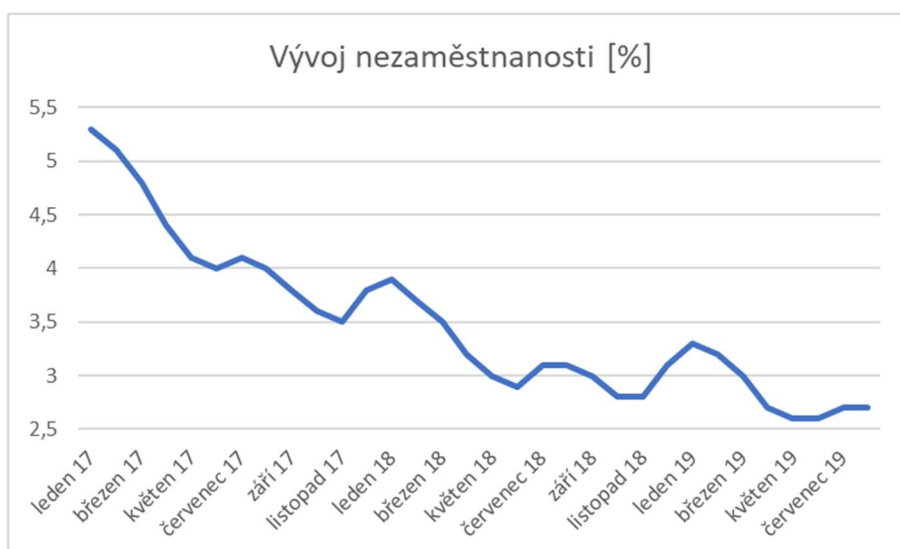
V současné době se množí obavy expertů v souvislosti s budoucím vývojem ekonomiky. Dojde k recesi? Bude se opakovat situace v letech 2008 až 2009? Je vhodný moment pro zakládání nového podniku? Na podobné otázky je třeba hledat odpovědi, aby bylo zanalyzováno prostředí společnosti se všemi potencionálními hrozbami. Autorka diplomové práce bude v této problematice vycházet ze závěrů dokumentu Makroekonomická predikce České republiky (Ministerstvo financí, 2019). Dle Ministerstva financí v současné době nadále pokračuje ekonomická expanze, i když ztrácí na síle. Předpokládá se pokles ekonomického růstu pro všechny světové ekonomiky, zejména pak pro země Eurozóny. Na vině je zvýšená politická nejistota, napětí v mezinárodním obchodě a snížení spotřebitelské a podnikatelské důvěry způsobené zejména vyvrcholením situace vystoupení Spojeného království z Evropské unie. Dalším zdrojem rizika pro českou ekonomiku je také zpomalení růstu klíčového obchodního partnera, a to Německa. Pozitivní je ale fakt, že zatím není předvídána recese pro žádnou z největších světových ekonomik. Hlavní bariérou extenzivního růstu produkce v rámci tuzemské ekonomiky je potom nedostatek pracovníků způsobený extrémně nízkou nezaměstnaností a demografickým vývojem. Na základě predikce Ministerstva financí bude růst ekonomiky v roce 2019 postavený na domácí poptávce, zatímco saldo zahraničního obchodu bude na HDP působit negativně. Očekává se růst HDP o 2,4 %, stejně jako v roce 2020. Tabulka č. 4 zachycuje HDP v minulých letech, predikci pro roky 2019 a 2020 a výhled pro období 2021 až 2022. Jak je vidět, situace dle Ministerstva financí nebude tak negativní, jak se někteří ekonomové domnívají. Ministerstvo financí tím však nevylučuje možnost, že v případě naplnění nepříznivých vlivů k recesi ekonomiky může dojít. Dále je nutné poznamenat, že predikce předpokládají, že nenastane takzvaný „tvrdý Brexit“.

Vývoj HDP v letech 2013 až 2022 (výhled)										
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	pred. 2019	pred. 2020	vých. 2021	vých. 2022
Ref.rok 2010, [mld Kč]	3 981	4 089	4 307	4 412	4 604	4 737	4 851	4 969	5 085	5 195
Růst HDP [%]	-0,5	2,7	5,4	2,4	4,5	2,9	2,3	2,4	2,2	2,2

Tabulka 4 – HDP, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky (Ministerstvo financí, 2019); zpracování vlastní

Stejně tak Evropská centrální banka (2019) počítá se zpomalením hospodářského vývoje v Eurozóně vlivem kombinace globálních nejistot. Postupně se ale předpokládá, že nepříznivé faktory odezní a naopak fundamentální faktory podporující expanzi Eurozóny zůstanou víceméně zachovány. Oba uvedené zdroje se tak shodují, že zpomalení ekonomiky velmi pravděpodobně nastane, ale o světové hospodářské krizi nehovoří.

Dalším faktorem, který bude v rámci ekonomických vlivů popsán, je úroveň nezaměstnanosti. Ta se dle posledních údajů Ministerstva práce a sociálních věcí k srpnu 2019 pohybuje na úrovni 2,7 %, což je extrémně nízká hodnota. Pro stavebnictví, které má v současnosti růstový potenciál, nedostatek lidí na trhu práce působí jako bariéra dalšího rozvoje. Na vině samozřejmě není pouze úroveň nezaměstnanosti, ale obecně také změna v oborové struktuře pracovníků a klesající zájem o práci v daném odvětví. Jedná se tak o kombinaci nepříznivých faktorů, které způsobují nedostatek lidských zdrojů ve stavebních firmách. Nízká míra nezaměstnanosti je problematická také pro další rozšiřování Prosil s.r.o. Uchazeči o práci mají v současné době dostatek nabídek, mohou si tak vybírat a zaměstnavatelé jsou naopak v pozici, kdy obtížně shání nové pracovníky.



Graf 2 – Míra nezaměstnanosti, zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019; zpracování vlastní

5.1.3 Sociální faktory

V současné době je sice Prosil s.r.o. ve fázi, kdy má k dispozici zkušené projektanty, ale v budoucnu bude třeba získat nové pracovníky s adekvátní kvalifikací. Proto bude sledována vzdělanost v oboru na území České republiky, jakožto podstatný faktor budoucího rozvoje společnosti.

Pozici projektanta v Prosil s.r.o. mohou zastávat středoškolsky či vysokoškolsky vzdělaní lidé v oboru dopravních staveb. Nejprve bude uvedena oborová struktura žáků na středních školách. Dle Národního ústavu pro vzdělávání spadá projektant dopravních staveb do skupiny 36, tedy Stavebnictví, geodzie a kartografie (dále jen stavebnictví). Stavebnictví sice v posledních letech zaznamenalo značný pokles žáků středoškolského a vyššího odborného studia, ale jejich počty jsou stále poměrně vysoké. Na tom má však nepochybně podíl také velké množství oborů obsažených v rámci této skupiny. Dále je třeba brát v potaz, že pokles žáků je pozorovatelný napříč všemi obory a souvisí s demografickým vývojem populace a takzvanými slabými ročníky předešlých let. Ve školním roce 2017/18 však pokles v souladu s populačním vývojem ustal a počty nově přijatých dětí začaly velmi pozvolně růst. Situace nízkého počtu žáků by se měla výrazněji zlepšit až po roce 2020. Pro zaměstnavatele to znamená nízký počet absolventů pro následujících několik let, což je ve vztahu k rostoucímu potřebě pracovních sil nepříznivá prognóza. (Vojtěch a Chamoutová – Národní ústav pro vzdělávání, 2019)

Vzhledem k výše uvedenému demografickému vývoji není příliš vypovídající pozorovat pouze počty žáků v jednotlivých letech dle příslušných oborových skupin. Vhodnějším ukazatelem bude podíl žáků odpovídající konkrétnímu oboru ku celkovému počtu žáků v daném roce. Obojí zachycuje tabulka č. 5, kde jsou uvedeni nově přijatí žáci do středního vzdělávání s výučním listem i maturitní zkouškou. Sledovaná 36. skupina je v tabulce vyznačena zeleně.

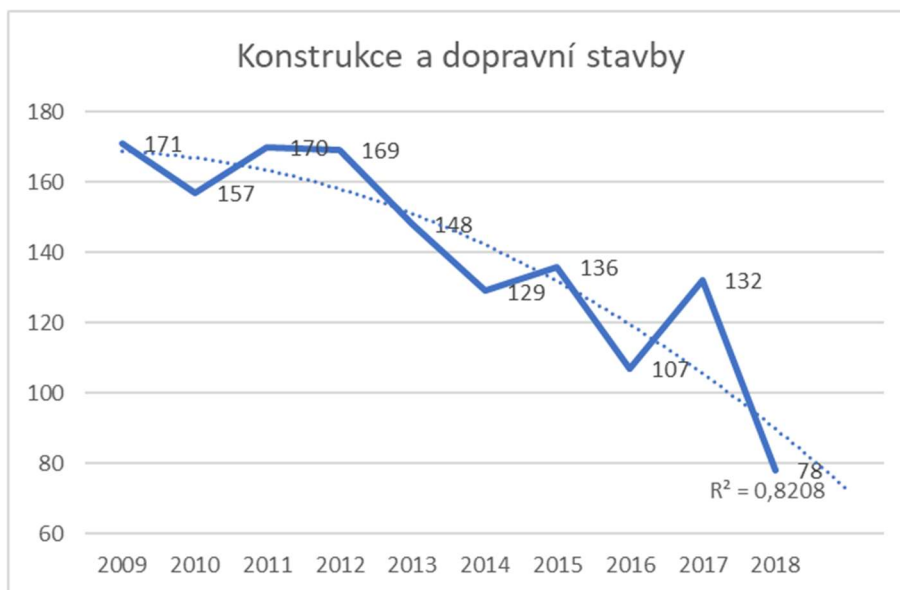
Skupina oborů	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
16 Ekologie a ochrana ŽP	426	0,5%	368	0,5%	370	0,5%	325	0,4%	317	0,4%	307	0,4%
18 Informatické obory	3 831	4,9%	3 697	4,8%	3 710	4,8%	3 688	4,8%	3 961	5,2%	3 950	5,1%
21 Hornictví, hutn.a slév.	76	0,1%	76	0,1%	49	0,1%	51	0,1%	39	0,1%	36	0,0%
23 Strojírenství a str.výr.	10 846	13,9%	11 183	14,4%	11 167	14,6%	11 281	14,8%	10 966	14,4%	10 266	13,4%
26 Elektr., telekom.a VT	5 515	7,1%	5 620	7,2%	5 598	7,3%	5 567	7,3%	5 907	7,7%	6 363	8,3%
28 Tech.chemie a ch.sil.	754	1,0%	820	1,1%	789	1,0%	811	1,1%	774	1,0%	745	1,0%
29 Potravinářství a p.ch.	2 699	3,5%	2 841	3,7%	2 669	3,5%	2 604	3,4%	2 653	3,5%	2 764	3,6%
31 Text.výr.a oděvnictví	227	0,3%	257	0,3%	223	0,3%	204	0,3%	217	0,3%	247	0,3%
32 Kožed.a obuv.-plast	24	0,0%	30	0,0%	56	0,1%	58	0,1%	39	0,1%	33	0,0%
33 Zprac.dřeva a hud.n.	1 603	2,1%	1 546	2,0%	1 478	1,9%	1 457	1,9%	1 572	2,1%	1 771	2,3%
34 Polygrafie a další	784	1,0%	809	1,0%	804	1,1%	830	1,1%	830	1,1%	848	1,1%
36 Stavebnictví, g.a k.	5 417	6,9%	4 741	6,1%	4 309	5,6%	4 283	5,6%	4 114	5,4%	4 324	5,6%
37 Doprava a spoje	967	1,2%	1 014	1,3%	919	1,2%	966	1,3%	1 008	1,3%	975	1,3%
39 Spec.a interd.ob.	1 344	1,7%	1 294	1,7%	1 180	1,5%	1 170	1,5%	1 253	1,6%	1 272	1,7%
41 Zemědělství a lesn.	4 871	6,2%	4 756	6,1%	4 816	6,3%	4 682	6,2%	4 552	6,0%	4 449	5,8%
43 Veterinářství a v.p.	545	0,7%	567	0,7%	599	0,8%	632	0,8%	633	0,8%	604	0,8%
53 Zdravotnictví	3 160	4,0%	3 222	4,1%	3 172	4,1%	3 409	4,5%	3 889	5,1%	4 102	5,3%
61 Filozofie, teologie	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
63 Ekonomika a adm.	6 696	8,6%	6 556	8,4%	6 462	8,4%	6 565	8,6%	6 567	8,6%	6 774	8,8%
64 Podnikání a ob.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
65 Gastron.,hotel.a tur.	10 386	13,3%	10 112	13,0%	9 792	12,8%	9 045	11,9%	8 442	11,1%	8 367	10,9%
66 Obchod	2 229	2,9%	2 132	2,7%	2 174	2,8%	1 944	2,6%	2 087	2,7%	1 996	2,6%
68 Právní a veřejn.činn.	2 498	3,2%	2 638	3,4%	2 905	3,8%	3 171	4,2%	2 936	3,8%	3 037	3,9%
69 Osobní a prov.sl.	3 488	4,5%	3 420	4,4%	3 437	4,5%	3 483	4,6%	3 615	4,7%	3 352	4,4%
72 Public.,knihov.a inf.	174	0,2%	215	0,3%	169	0,2%	166	0,2%	169	0,2%	163	0,2%
75 Pedagog.,učitel.a soc.p.	2 970	3,8%	3 001	3,9%	2 853	3,7%	2 864	3,8%	2 782	3,6%	2 892	3,8%
78 Obecně odborná př.	3 804	4,9%	3 795	4,9%	3 855	5,0%	3 908	5,1%	3 780	5,0%	3 847	5,0%
82 Umění a užité umění	2 778	3,6%	2 982	3,8%	2 993	3,9%	2 958	3,9%	3 180	4,2%	3 410	4,4%
Celkový součet	78 112	100,0%	77 692	100,0%	76 548	100,0%	76 122	100,0%	76 282	100,0%	76 894	100,0%

Tabulka 5 – Oborová struktura žáků na středních školách, zdroj: Národní ústav pro vzdělávání, 2019; zpracování vlastní

Z tabulky je patrný pokles zájmu o studium stavebních oborů z dlouhodobého hlediska. Za sledované období od školního roku 2013/14 do roku 2018/19 došlo k poklesu o 1,3 procentního bodu. Pozitivní je ale opětovný nárůst nově přijatých žáků v posledním roce, a to o 0,2 procentního bodu. V porovnání s ostatními skupinami oborů však zůstává stavebnictví stále poměrně žádané.

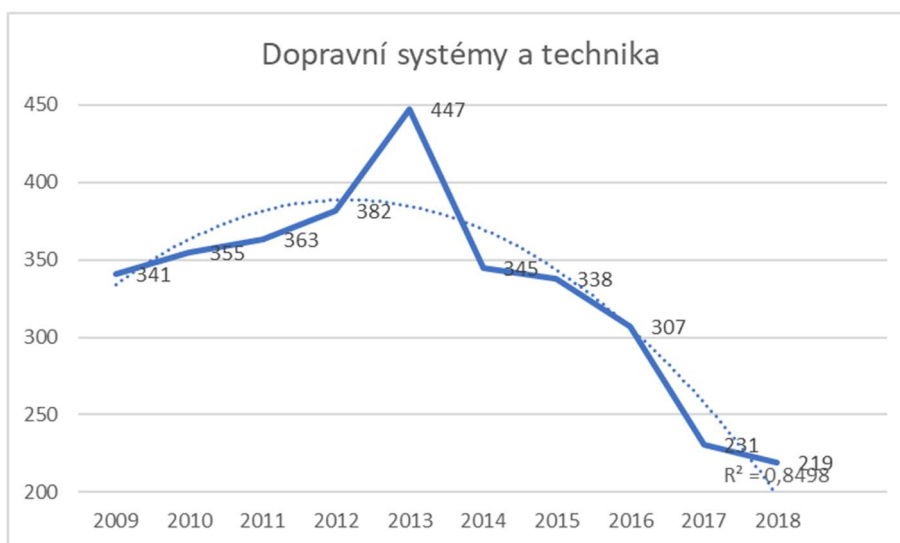
Podívejme se nyní na vývoj počtu absolventů na fakultách vysokých škol se zaměřením na dopravu. Aby byla data využitelná pro potřeby Prosil s.r.o., budou analyzovány počty absolventů v členění na jednotlivé studijní obory. Vzhledem k tomu, že tato data nejsou volně k dispozici, bylo třeba oslovit studijní oddělení jednotlivých vysokých škol a fakult s žádostí o poskytnutí těchto údajů. Z oslovených 5 studijních oddělení údaje poskytl pouze Fakulta dopravní a Fakulta stavební v rámci ČVUT. Výsledkem jsou grafy uvedené níže.

Na Fakultě stavební je sledován studijní program Stavební inženýrství, konkrétně specializace Konstrukce a dopravní stavby. V grafu jsou zachyceny součty počtu absolventů bakalářského i magisterského studia za posledních 10 let, tedy v období od roku 2009 do roku 2018.



Graf 3 – Vývoj počtu absolventů studijního programu Stavební inženýrství, specializace Konstrukce a dopravní stavby, zdroj: Data studijního oddělení Fakulty stavební ČVUT, 2019; zpracování vlastní

Následující graf zobrazuje počty absolventů Fakulty dopravní, bakalářského oboru Dopravní systémy a technika ve sledovaném období.



Graf 4 - Vývoj počtu absolventů oboru Dopravní systémy a technika, zdroj: Data studijního oddělení Fakulty dopravní ČVUT, 2019; zpracování vlastní

Grafy byla proložena polynomická spojnice trendu s hodnotou spolehlivosti vyšší než 80 %. Jak je vidět, vývoj počtu absolventů má v obou případech klesající tendenci, což ve vztahu k rozšiřování Prosil s.r.o. není příznivý faktor. Dá se předpokládat, že i v následujících letech budou počty absolventů nadále nízké.

5.1.4 Technologické faktory

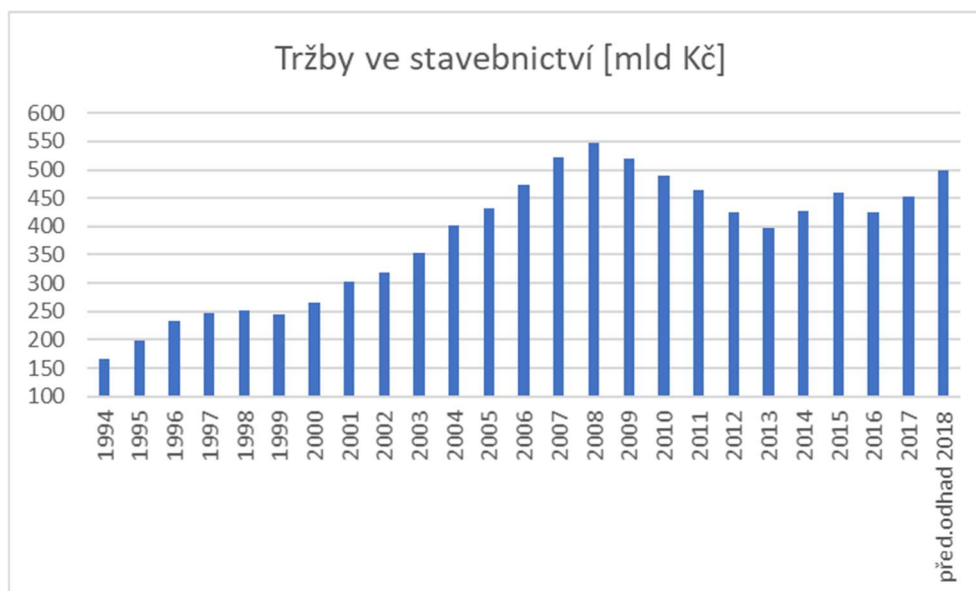
Technologické faktory souvisejí s implementací nástrojů Průmyslu 4.0, respektive Stavebnictví 4.0. Nejvýznamnějším z těchto nástrojů je v prostředí projektování silničních staveb zavádění metody Building Information Modelling, česky též informační modelování staveb. Tato metoda má být dle

Usnesení vlády č. 958 ze dne 2. 11. 2016, o významu metody BIM pro stavební praxi povinná od roku 2022 pro nadlimitní veřejné zakázky. Pro malé společnosti typu Prosil s.r.o. není zavádění BIM tak významné, jelikož se vzhledem k disponibilním kapacitám nedá počítat s tím, že se bude pracovat na nadlimitních veřejných zakázkách. Případná implementace metodiky by však nebyla do budoucna takový problém. V prostředí projektování silničních staveb totiž BIM spočívá ve vypracování 3D modelu, například v programu Autodesk Civil 3D, stejně jako v současnosti, jen v detailnější podobě. K doplnění informací do modelu by měla sloužit volně přístupná knihovna pod záštitou hlavní organizace Ředitelství silnic a dálnic. Proto autorka diplomové práce nehodnotí zavádění popsané metodiky jako hrozbu pro podnikání.

5.1.5 Stavebnictví

Projektový trh silně závisí na vývoji stavebnictví, protože každá stavba si žádá vypracování příslušné dokumentace. Ve chvíli, kdy se daří stavebnictví, bude dostatek zakázek i pro projekční kanceláře.

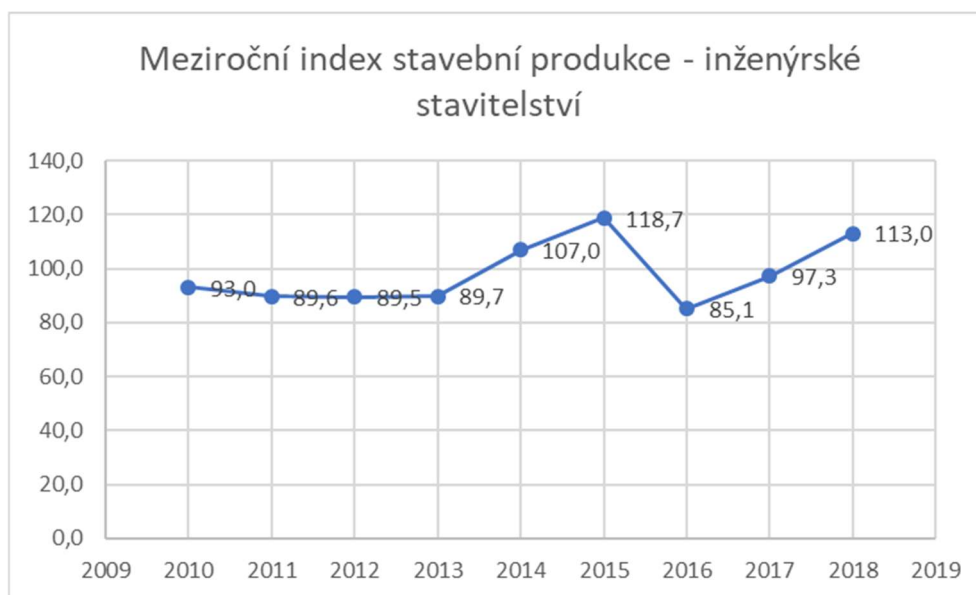
Dle Analýzy vývoje ekonomiky ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019) stavebnictví v roce 2018 navázalo na růst v předešlém roce, který byl ještě umocněn. Meziroční nárůst činil 8,4 %, přičemž produkce inženýrského stavitelství vzrostla o 8 %. Počet stavebních povolení oproti předešlému roku klesl, ale orientační hodnota povolených staveb se zvýšila o 1,5 %. Ve vztahu k roku 2019 přetrvávají pozitivní očekávání, nicméně tempo růstu by mělo být nižší než doposud. Pozitivní výhled podporuje skutečnost, že stavební podniky mají zakázky nasmlouvané přibližně na 9 měsíců dopředu a také index důvěry ve stavebnictví, který se na počátku roku 2019 dostal do kladných čísel. Bariérou vyššího růstu je nedokonalá legislativa, nízká připravenost veřejných zakázek a nedostatek pracovníků. Graf č. 5 níže zachycuje vývoj tržeb ve stavebnictví od roku 1994. Je zde patrná zmiňovaná růstová tendence posledních let.



Graf 5 – Tržby ve stavebnictví, zdroj: Česká tisková kancelář, 2019; zpracování vlastní

Níže je uveden graf č. 6 zpracovaný na základě dat Českého statistického úřadu (2019), který zachycuje vývoj inženýrského stavitelství prostřednictvím indexu stavební produkce. Jak je vidět, za

poslední dva sledované roky došlo k výraznému nárůstu indexu a inženýrskému stavitelství se daří stejně dobře jako celému odvětví.



Graf 6 – Meziroční index stavební produkce, zdroj: Český statistický úřad, 2019; zpracování vlastní

5.1.6 Trh veřejných zakázek

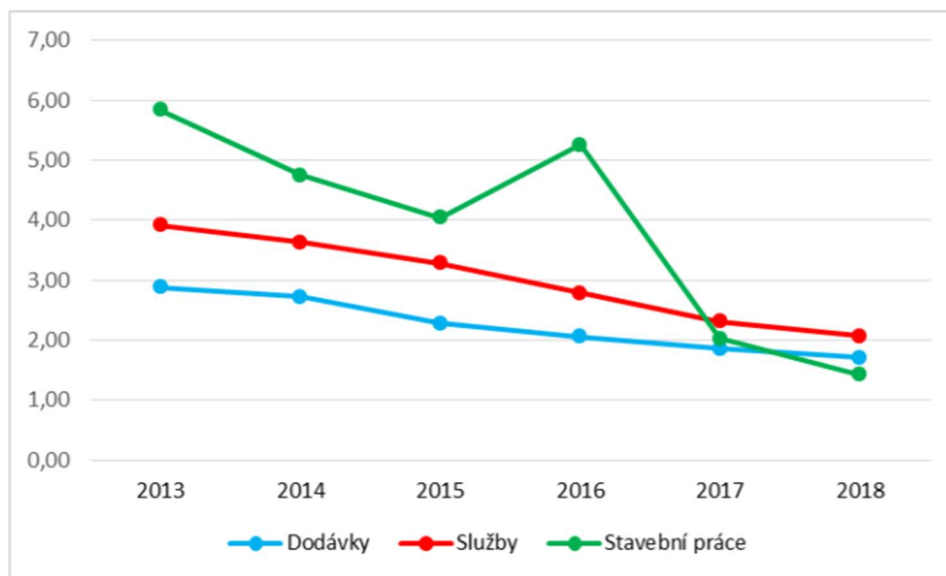
Jak již bylo avizováno, velká část zakázek společnosti pochází z veřejného sektoru. Proto je důležité podívat se na trh veřejných zakázek a zhodnotit ho z hlediska velikosti i konkurence. Relevantním zdrojem pro daný typ informací je Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019). Trh veřejných zakázek je tvořen veřejnými a sektorovými zadavateli. Veřejným zadavatelem je Česká republika, státní příspěvkové organizace, Česká národní banka, územní samosprávné celky nebo příspěvkové organizace, u kterých funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek a jiná právnická osoba definovaná zákonem. Pro účely statistik jsou jako veřejní zadavatelé označeni i zadavatelé zadávající zakázku dominantně financovanou z veřejných rozpočtů. Sektorovým zadavatelem je osoba, která zadává sektorovou veřejnou zakázku dle § 151 Zákona č. 134/2016 Sb.

Trh veřejných zakázek zaznamenal v roce 2018 silný meziroční nárůst o 82 miliard Kč. Podíl trhu na HDP potom vzrostl více než o jeden procentní bod, což bylo ze 75 % způsobeno veřejnými zadavateli. V roce 2019 se očekává další růst trhu.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	odhad 2018
HDP [mld Kč]	4 098	4 314	4 596	4 768	5 047	5 304
Trh veřejných zakázek [mld Kč]	478	581	583	478	542	624
- veřejní zadavatelé	409	440	500	420	445	508
- sektoroví zadavatelé	69	141	83	58	97	116
Podíl trhu veřejných zakázek na HDP	11,66%	13,47%	12,68%	10,03%	10,74%	11,76%

Tabulka 6 – Informace o trhu veřejných zakázek, zdroj: Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019); zpracování vlastní

Ukazatel průměrného počtu podaných nabídek v roce 2018 klesl v případě veřejných zadavatelů na hodnotu 1,69 a v případě zadavatelů sektorových na hodnotu 2,22. To svědčí o poměrně malé konkurenci mezi dodavateli. Klesající tendence počtu nabídek u veřejných zadavatelů je zřejmá i při členění na stavební práce, dodávky a služby.



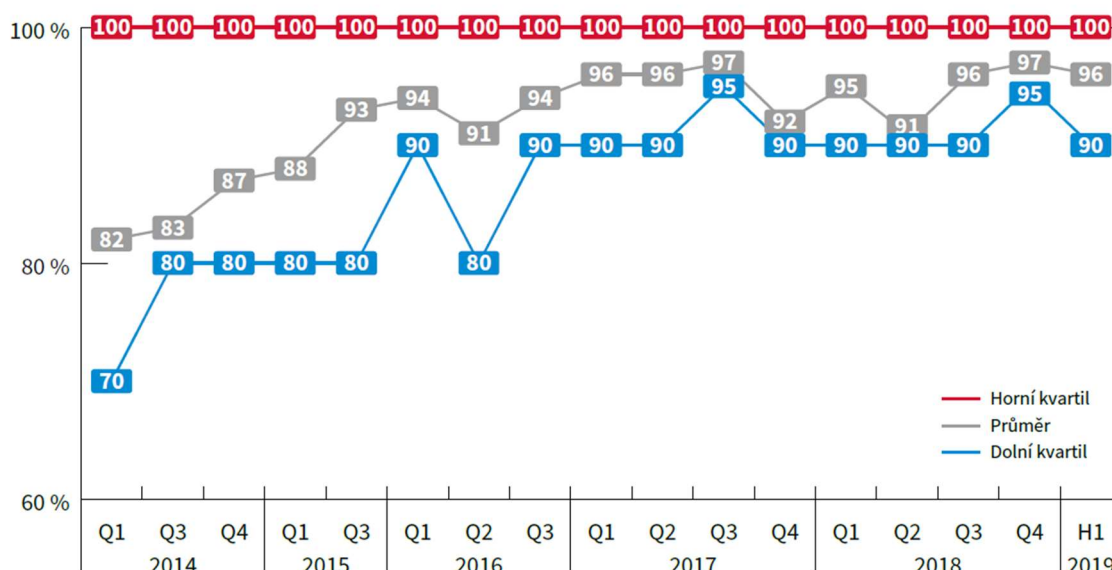
Graf 7 – Průměrný počet nabídek u veřejných zadavatelů, zdroj: Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019)

Situaci na trhu veřejných zakázek lze na základě výše uvedeného hodnotit jako příznivou. Trh vykazuje růstovou tendenci a konkurence naopak klesá.

5.1.7 Projektový trh

Autorka diplomové práce se při analýze projektového trhu opírá o závěry Kvartální analýzy českého stavebnictví Q2/2019, kterou zpracovala společnost CEEC Research ve spolupráci se společností Saint-Gobain. Podstatná je kapitola 3, která hovoří o růstu projektového trhu nejenom v roce 2019, ale také v roce následujícím. Ředitelé projektových společností očekávají v roce 2019 růst trhu o 4,9 % a v roce 2020 o dalších 2,6 %. Přímo pro oblast inženýrského stavitelství jsou potom předpoklady o něco málo nižší, a to 4 % a 1,7 %. Dle Jana Lidrala (marketing manager Central Europe) bude v letošní roce projektový trh nadále růst, přičemž velký podíl na tom bude mít právě projekce dopravní infrastruktury. Výhledy na další roky však dle něho i kolegů závisí na vývoji české ekonomiky a z toho plynoucích veřejných investic. Nikdo si tak v této souvislosti netroufá činit závěry a převládá obdobně jako v případě celé ekonomiky nejistota. Zajímavý je graf č. 8 zachycující vytíženost projektových společností. Graf defacto potvrzuje mínění majitelů Prosil s.r.o. a jeho kolegů, že poptávka na trhu projektových prací je vysoká a projekční kanceláře jsou dlouhodobě vytíženy téměř na hraně svých kapacit. Na trhu tak vzniká prostor pro fungování nových společností. To je pro zakládání nového podniku pozitivní předpoklad. Otázkou však zůstává, jak dlouho tento předpoklad bude aktuální.

VÝVOJ VYTÍŽENOSTI KAPACIT PROJEKTOVÝCH SPOLEČNOSTÍ (v %)



Graf 8 – Vytíženost projektových společností, zdroj: Kvartální analýza Českého stavebnictví (CEEC Research, 2019)

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že situace na trhu projektových prací je v současné době uspokojivá a je zde dostatek příležitostí. Hrozbu však představuje vývoj do budoucna, který závisí na situaci ve stavebnictví. Stavebnictví si v současné době vede příznivě, ale jeho fungování je podmíněno stavem české ekonomiky a ta je zase ovlivněna světovou ekonomikou. Jak již bylo uvedeno v kapitole popisující ekonomické faktory, prostředí je nejisté.

5.1.8 Zákazníci

Potenciální zákazníci lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na veřejný a soukromý sektor, přičemž z povahy prací vyplývá převaha veřejného sektoru. Podívejme se na poskytované služby, z nichž je tato skutečnost patrná. Prosil s.r.o. bude vytvářet následující stupně dokumentace v členění dle Směrnice pro dokumentaci staveb pozemních komunikací: (Ministerstvo dopravy, 2018)

- studie (ST),
- dokumentace pro vydání územního rozhodnutí (DUR),
- dokumentace k žádosti o územní souhlas,
- dokumentace pro vydání společného povolení (DUSP),
- projektová dokumentace pro vydání stavebního povolení (DSP),
- projektová dokumentace pro ohlášení stavby (DOS),
- projektová dokumentace pro provádění stavby (PDPS) nebo vybrané dokumenty zadávací dokumentace stavby (VD-ZDS),
- realizační dokumentace stavby (RDS),
- dokumentace skutečného provedení stavby (DSPS).

Vedle dokumentace staveb pozemních komunikací bude Prosil s.r.o. poskytovat i s tím spojenou inženýrskou činnost a autorský dozor projektanta. Stupně dokumentace označené písmeny a) až g) a i) jsou zpracovávány obvykle pro investora, který se rozhodne budovat dopravní infrastrukturu. Tím může být soukromý subjekt (účelové komunikace jako například logistické areály, příjezdové

cesty apod.), ale daleko častěji se jedná o subjekt veřejné správy. Vlastníkem dálnic a silnic I. třídy je stát. Silnice II. a III. třídy jsou ve vlastnictví kraje, na jejichž území se nachází a místní komunikace patří dle jejich lokalizace příslušné obci. Ti všichni jsou potenciálními zákazníky Prosil s.r.o. a mimo zpracování dokumentace staveb pozemních komunikací budou příjemci i dalších služeb ve 2. fázi podnikání. Stavební firmy potom vyžadují zpracování realizační dokumentace, podle které je pozemní komunikace postavena. Na základě těchto skutečností a vzhledem k hustotě veřejné silniční sítě je patrné, že převažují zákazníci z veřejného sektoru.

Veřejný sektor

Potencionálními zákazníky veřejného sektoru jsou stát, kraje, města a obce. Stát zřídil pro účely správy silnic a dálnic příspěvkovou organizaci Ředitelství silnic a dálnic ČR, která zadává na svém profilu veřejné zakázky různého rozsahu, včetně těch malých, na které se Prosil s.r.o. bude zaměřovat. Zároveň ale může ŘSD stejně jako ostatní veřejné subjekty zadávat zakázky malého rozsahu na základě oslovení několika dodavatelů a výběru toho nejlevnějšího, a to celé mimo režim veřejného zadávacího řízení. Tabulka níže uvádí příklady potenciálně vhodných veřejných zakázek malého rozsahu, které za poslední měsíce Ředitelství silnic a dálnic ČR zadalo na svém profilu. Sledovány byly zakázky s lhůtou pro podání nabídek od 1.7. do 30.9 2019. V této chvíli nebyly hledány zakázky týkající se technického dozoru stavebníka a činnosti koordinátora BOZP na staveništi, ale pouze zakázky na zpracování dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních, zajišťování inženýrské činnosti a autorského dozoru projektanta. Jak je vidět poptávka ŘSD ČR po projekčních službách je velká. Každý měsíc přibývají desítky nových zakázek, o které by mohla Prosil s.r.o. usilovat.

ID	Název zakázky	lhůta pro podání nabídek
VZ0073791	I/27 vjezd do Lomu Oseka-DSP,IČ ke SP,PDPS vč.IČ,AD	01.07.2019
VZ0073390	D7-odpočívky Všehrady,DÚR,IČ pro ÚR	01.07.2019
VZ0072932	I/19 Kladruhy-Lejčkov-DOS/PDPS	01.07.2019
VZ0073302	I/2 Zdechovice,Spytovice,oprava propustků 2-p-004,2-p-008,VD-ZDS+IČ+AD	02.07.2019
VZ0074340	II/13 Děčín,křižovatka Teplická DUSP,IČ ke SP,PDPS vč.IČ,AD	08.07.2019
VZ0073702	I/64 Skalka u Hazlova,směrová úprava-DÚR	09.07.2019
VZ0075139	D10 Bezděčín-Písková Lhota LS oprava komunikace a odvodnění-DSP,ZDS,IČ,AD	10.07.2019
VZ0073347	I/20 Losiná,úprava křižovatek II/183 a II/19,DÚSP,IČ k ÚR,SP,PDPS,AD	10.07.2019
VZ0073643	I/19 x I/29 Oltyně-okružní křižovatka,rekonstrukce-DOS/PDPS	10.07.2019
VZ0074881	Přestavba křižovatky II/16 x III/2768 x IV/27515-DÚR,IČ,pro ÚR,ÚR,DSP,IČ pro SP,SP,VD-ZDS,AD	11.07.2019
VZ0074365	19087-Projekční práce menšího rozsahu 2019-2020	11.07.2019
VZ0073641	I/4 Krsice-Čimelice,vypracování projektové dokumentace DSP/DOS/PDPS	11.07.2019
VZ0075755	Přístupová komunikace k opěře mostu D1-441,PD+IČ	11.07.2019
VZ0075337	PD oprava AB ploch Poříčany	12.07.2019
VZ0075147	I/38 Kosmonosy,přestavba OK Pod Loretou a oprava komunikace-DÚR,DSP,ZDS,IČ,AD	12.07.2019
VZ0074061	I/6 PD oprava povrchu komunikací	15.07.2019
VZ0073795	I/22 Horažďovice-průtah,PDPS,AD	15.07.2019
VZ0074259	I/51 Hodonín,obchvat-technická studie	15.07.2019
VZ0075064	I/31 Hradec Králové,ul.Sokolovská,I/11 odbočka Urbanice,I/33 Předměřice-Lochenice-DSP/PDPS+IČ+VD-ZDS+AD	18.07.2019
VZ0075309	I/22 Skočice-Lidmovice,vypracování projektové dokumentace DSP/DOS/PDPS(VZ-ZDS)	24.07.2019
VZ0075299	I/3 křižovatka se sil.II/155-Velešín,vypracování projektové dokumentace DSP/DOS/PDPS	25.07.2019
VZ0075601	I/44 Bludov-průtah PD pro opravu povrchu vozovky	26.07.2019
VZ0074736	I/19 Oltyně-Drhovice,vypracování projektové dokumentace DSP/DOS/PDPS	26.07.2019
VZ0076638	PD oprava odpočívky D2 Lanžhot-vpravo (DSP/PDPS)	05.08.2019
VZ0075410	I/13 Pertoltice, DUSP+IČ+VD-ZDS	09.08.2019
VZ0075962	I/20 PD oprava povrchu komunikací v úseku Březová v.n.-žel.podjezd a v úseku Toužim ČS-MUK Toužim	12.08.2019
VZ0078052	I/18 a I/66 Příbram úprav dopravního značení OK u Dolejší obory-ZDS,IČ,AD	14.08.2019
VZ0076183	I/9 Nový Bor-Dolní Libchava,Okrouhlá MÚK-doplnění DÚR	14.08.2019
VZ0076221	I/38 Golčův Jeníkov-Jihlava,oprava propustků P10,P47 a P48-DSP,VD-ZDS,AD	16.08.2019
VZ0076509	I/57 Semetín-Bystřička,2.stavba,aktualizace DSP	19.08.2019
VZ0076649	I/53 Znojmo-Lechovice-DUSP/IČ propojení obcí Bantice a Práche	23.08.2019
VZ0077889	I/52 Pasohlávky-úprava stykové křižovatky-dokumentace pro vydání společného povolení(DUSP)	28.08.2019
VZ0077385	I/43 Opatov,obchvat, OŽK,VD-ZDS+IČ+AD	09.09.2019
VZ0078000	I/38 křižovatka Nepřevázka-zpracování DUSP+IČ/PDPS	12.09.2019
VZ0078180	I/43 Hradec nad Svitavou-Lačnov,aktualizace dokumentace	20.09.2019

Tabulka 7 – Příklady veřejných zakázek malého rozsahu, jejichž zadavatelem je Ředitelství silnic a dálnic ČR, zdroj: Tender arena – Profil ŘSD, 2019; zpracování vlastní

Dalšími zadavateli veřejných zakázek jsou územní samosprávné celky, tedy kraje a obce. Jako zadavatel zakázek v případě krajů obvykle působí jimi zřízená příspěvková organizace. Výjimku tvoří hlavní město Praha, které pověřilo správou silnic akciovou společností. Tabulka níže shrnuje všechny subjekty, které jsou potencionálními zákazníky Prosil s.r.o., a jejichž zadavatelský profil bude sledován.

Kraj	Zadavatel veřejných zakázek z oblasti projekce dopravních staveb
Hlavní město Praha	Technická správa komunikací hlavního města Prahy, a.s.
Středočeský kraj	Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje, p.o.
Jihočeský kraj	Správa a údržba silnic Jihočeského kraje, p.o.
Plzeňský kraj	Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, p.o.
Karlovarský kraj	Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, p.o.
Ústecký kraj	Správa a údržba silnic Ústeckého kraje, p.o.
Liberecký kraj	Krajská správa silnic Libereckého kraje, p.o.
Královéhradecký kraj	Správa silnic Královéhradeckého kraje, p.o.
Pardubický kraj	Správa a údržba silnic Pardubického kraje, p.o.
Kraj Vysočina	Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, p.o.
Jihomoravský kraj	Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje, p.o.
Olomoucký kraj	Správa silnic Olomouckého kraje, p.o.
Zlínský kraj	Ředitelství silnic Zlínského kraje, p.o.
Moravskoslezský kraj	Správa silnic Moravskoslezského kraje, p.o.

Tabulka 8 – Zákazníci – kraje, zdroj: Webové stránky příslušných krajů, 2019; zpracování vlastní

Podívejme se nyní na příklady zakázek v rámci Středočeského kraje, kde bude mít Prosil s.r.o. své sídlo. Samozřejmě se budou hledat zakázky i v rámci jiných krajů, ale z hlediska nákladů je výhodné dát přednost projektům realizovaným v okolí podniku. Jak je vidět z tabulky níže, Krajská správa a údržba silnic zadala za stejné období daleko méně zakázek v rámci veřejného zadávacího řízení. Nicméně je nutné si uvědomit, že se jedná pouze o jeden kraj ze 14, přičemž Ředitelství silnic a dálnic spravuje celé území České republiky.

DBID	název	lhůta pro podání nabídek
4935	III/33721 Močovice, PD	22.07.2019
4967	Napojení území STAR na metro D-PD	31.07.2019
5006	III/23642 Brandýsek-Pchery-PD	15.08.2019
5015	Oprava silnice III/00312 Čestlice, u Hornbachu-Kuří-PD	19.08.2019
5018	II/116,III/1164 a III/1164A-průtah obcí Hýskov-PD	21.08.2019
5017	III/00412 a III/11816 MÚK Dobříš-Višňová, oprava povrchu-PD	22.08.2019

Tabulka 9 – Příklady veřejných zakázek malého rozsahu, jejichž zadavatelem je Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje, zdroj: Středočeský kraj – Přehled veřejných zakázek, 2019; zpracování vlastní

Poslední a nejpočetnější skupinou zadavatelů veřejných zakázek jsou obce. Podívejme se, jaké typy a kolik zakázek za poslední měsíce zadalo město Říčany v rámci zadávacího řízení. Jak je patrné z tabulky níže, od začátku června byly zadány pouze dvě potenciálně vhodné zakázky. Spolu s menším spravovaným územím tak logicky klesá i počet vypisovaných veřejných zakázek a je třeba sledovat profily většího počtu obcí i krajů. To ale v žádném případě neznamená, že projektů, o které se může Prosil s.r.o. ucházet je málo, jen je zapotřebí sledovat profily několika subjektů.

ID	název	lhůta pro podání nabídek
VZ0077166	PD - Semafor Říčanská x Mozartova, Říčany	03.10.2019
VZ0069958	PD - Rozšíření a rekonstrukce ul.Melantrichova, Říčany	06.06.2019

Tabulka 10 – Příklady veřejných zakázek malého rozsahu, jejichž zadavatelem je město Říčany, zdroj: Tender arena – Profil města Říčany, 2019; zpracování vlastní

Soukromý sektor

V soukromém sektoru se nachází tři typy zákazníků. Prvním jsou investoři požadující zpracování dokumentace staveb pozemních komunikací ve stupních a) až g) a i), případně technický dozor stavebníka a výkon činnosti koordinátora BOZP. Druhým typem zákazníka jsou stavební firmy zabývající se dopravní infrastrukturou, které vyžadují podklady pro stavbu. Jako třetí subjekt lze uvést ostatní projekční kanceláře, takže i konkurenti mohou být zároveň zákazníky Prosil s.r.o. Každé společnosti se totiž může stát, že špatně odhadne čas potřebný na dokončení služeb, nebo najde výnosnější projekt a potřebuje ten původní odprodat. To je možné právě postoupením zakázky jiné projekční kanceláři. Prosil s.r.o. tak bude udržovat kontakty i s konkurenčními společnostmi za účelem realizace těchto subdodávek. Ostatní projekční kanceláře však budou tvořit pouze menší procento veškerých zákazníků a budou získány díky kontaktům obou majitelů v rámci několika společností. Udržovat dobré vztahy s konkurenty je potom výhodné ještě z dalšího důvodu. Je možné s nimi utvářet sdružení a usilovat tímto způsobem o získávání zakázek většího rozsahu.

Přehled všech potenciálních typů zákazníků je uveden v tabulce níže, včetně procentuálního odhadu zastoupení jednotlivých skupin, příkladů zákazníků a shrnutí poskytovaných služeb. Vůči každému z nich potom musí být notně uplatněn odlišný způsob komunikace za účelem získávání zakázek. Tomu se bude věnovat kapitola Propagace, která je součástí marketingového mixu.

Portfolio zákazníků			
	Procento zákazníků	Příklady zákazníků	Služby
Veřejný sektor	70%	ŘSD ČR, příspěvkové organizace zřizované kraji, obce	všechny stupně dokumentace stavby kromě realizační dokumentace, autorský dozor projektanta, inženýrská činnost, technický dozor stavebníka, činnost koordinátora BOZP
Soukromí investoři	5%	DHL Express(Czech republic)s.r.o.;HOPI s.r.o.;Kiswire Cord Czech s.r.o.;	všechny stupně dokumentace stavby kromě realizační dokumentace, autorský dozor projektanta, inženýrská činnost, technický dozor stavebníka, činnost koordinátora BOZP
Stavební společnosti	12,5%	Metrostav, a.s.;EUROVIA CS, a.s.;SWIETELSKY stavební, s.r.o.;STRABAG, a.s.;Skanska, a.s.;PORR, a.s.;M-silnice,a.s.	realizační dokumentace stavby
Konkurence	12,5%	Malé a střední firmy, se kterými jsou majitelé v kontaktu (vzhledem k zachování anonymity nebudou jmenovány)	všechny stupně dokumentace stavby, autorský dozor projektanta, inženýrská činnost

Tabulka 11 – Portfolio zákazníků, zdroj: vlastní

5.1.9 Konkurence

Konkurenci ve vztahu k Prosil s.r.o. představují všechny společnosti, které se ucházejí o zakázky stejného typu, tedy o zpracování dokumentace staveb pozemních komunikací v rámci zakázek malého rozsahu a s tím spojenou inženýrskou činností a výkon autorského dozoru projektanta a později také výkon technického dozoru stavebníka a činnosti koordinátora BOZP. Jedná se tak bezpochyby o velké množství subjektů a nelze uvést jejich vyčerpávající výčet. Konkurenci lze ale částečně zmapovat prostřednictvím transparentnosti veřejných zakázek. Nejvhodnějším zdrojem dat k tomuto účelu je profil Ředitelství silnic a dálnic, protože obsahuje velké množství zakázek a s nimi spojených účastníků řízení za poslední měsíce. Opět budou využity vyhledané zakázky v tabulce č. 7, z nichž budou vyřazeny zakázky ve stavu „neukončena“.

Mezi konkurenty se nachází společnosti různé velikosti. Na žádného konkurenta potom nepřipadá nijak výrazný počet přidělených zakázek. Nejvíce jich získaly firmy PROMIKA s.r.o. a AF-CITYPLAN

s.r.o., a to 3. Zajímavá je však především 100 % úspěšnost AF-CITYPLAN s.r.o. v zadávacím řízení. Například SUDOP PRAHA a.s. se zúčastnila řízení pětkrát a byla jí zadána pouze 1 zakázka. Z tabulky lze dále vypočítat průměrný počet účastníků v rámci jednoho řízení. O jednu zakázku usilují zhruba 2,5 firmy po zaokrouhlení.

ID	účastníci			výherce
VZ0073791	Atelier PROMIKA s.r.o.	4roads s.r.o.	-	Atelier PROMIKA s.r.o.
VZ0073390	4roads s.r.o.	SUDOP PRAHA a.s.	-	4roads s.r.o.
VZ0072932	AF-CITYPLAN s.r.o.	PUDIS a.s.	-	AF-CITYPLAN s.r.o.
VZ0073302	VIDI Projekt s.r.o.	Projekt ID s.r.o.	TERRESTA a.s.	TERRESTA a.s.
VZ0074340	PRAGOPROJEKT,a.s.	METROPROJEKT Praha a.s.	Atelier PROMIKA s.r.o.	Atelier PROMIKA s.r.o.
VZ0073702	DIPONT s.r.o.	Ing.Daniela Škubalová	Woring s.r.o.	Woring s.r.o.
VZ0075139	SUDOP PRAHA a.s.	M-Projekce s.r.o.	CR Project s.r.o.	M-Projekce s.r.o.
VZ0073347	Woring s.r.o.	Pontes, spol.s r.o.	Ing.Daniela Škubalová	Woring s.r.o.
VZ0073643	AF-CITYPLAN s.r.o.	SAGASTA s.r.o.	-	AF-CITYPLAN s.r.o.
VZ0074881	PUDIS a.s.	CR Project s.r.o.	-	CR Project s.r.o.
VZ0074365	RSE Project s.r.o.	Projekt 2010 s.r.o.	DOPRAVOPROJEKT Ostrava a.s.	DOPRAVOPROJEKT Ostrava a.s.
VZ0073641	Stráský František, Ing.	ZESA s.r.o.	Zenkl CB, spol. s r.o.	Zenkl CB, spol. s r.o.
VZ0075755	RSE Project s.r.o.	DOPRAVOPROJEKT Ostrava a.s.	ENVIROAD s.r.o.	ENVIROAD s.r.o.
VZ0075337	METROPROJEKT Praha a.s.	APIS spol. s r.o.	-	APIS spol. s r.o.
VZ0075147	M-Projekce s.r.o.	Ateliér projektování inženýrských staveb, s.r.o.	-	M-Projekce s.r.o.
VZ0074061	Woring s.r.o.	D PROJEKT PLZEN Nedvěd s.r.o.	SUDOP PRAHA a.s.	Woring s.r.o.
VZ0073795	Woring s.r.o.	MACÁN PROJEKCE DS s.r.o.	ing.Daniela Škubalová	ing.Daniela Škubalová
VZ0074259	DOPRAVOPROJEKT Ostrava a.s.	HBH Projekt spol.s r.o.	VIAPONT, s.r.o.	HBH Projekt spol.s r.o.
VZ0075064	M-Projekce s.r.o.	PRODIN a.s.	Ing.Ivan Šír,projektování dopravních staveb a.s.	Ing.Ivan Šír,projektování dopravních staveb a.s.
VZ0075309	ZESA s.r.o.	-	-	ZESA s.r.o.
VZ0075299	ZESA s.r.o.	SAGASTA s.r.o.	BLAHOPROJEKT, s.r.o.	ZESA s.r.o.
VZ0075601	VIAPONT, s.r.o.	Dopravoprojekt Brno a.s.	-	Dopravoprojekt Brno a.s.
VZ0074736	SAGASTA s.r.o.	Ateliér projektování inženýrských staveb, s.r.o.	AF-CITYPLAN s.r.o.	AF-CITYPLAN s.r.o.
VZ0076638	SHB, akciová společnost	Dopravoprojekt Brno a.s.	VIAPONT, s.r.o.	Dopravoprojekt Brno a.s.
VZ0075410	MDI plan s.r.o.	Atelier 4, s.r.o.	-	MDI plan s.r.o.
VZ0075962	SUDOP PRAHA a.s.	D PROJEKT PLZEN Nedvěd s.r.o.	Woring s.r.o.	SUDOP PRAHA a.s.
VZ0076183	Valbek, spol. s r.o.	SUDOP PRAHA a.s.	-	Valbek, spol. s r.o.
VZ0076221	Pontex spol. s r.o.	-	-	Pontex spol. s r.o.
VZ0076509	VIAPONT, s.r.o.	HBH Projekt spol.s r.o.	-	HBH Projekt spol.s r.o.
VZ0076649	DOSING-Dopravoprojekt Brno group, spol.s r.o.	Linio Plan, s.r.o.	-	Linio Plan, s.r.o.

Tabulka 12 – Analýza konkurence na základě zadáných veřejných zakázek na úrovni státu, zdroj: Tender arena –Profil ŘSD, 2019; zpracování vlastní

Autorka diplomové práce dále aplikuje stejný postup na analýzu účastníku řízení, jejichž zadavatelem je Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje, příspěvková organizace. Opět jsou využity vyhledané zakázky v tabulce č. 9 a je vyřazena jedna zrušená zakázka.

Jak je vidět, opakují se zde některé subjekty. Zejména PROMIKA s.r.o. byla ve sledovaném období hodně aktivní, nicméně získala jedinou zakázku. O zakázky zadávané Krajskou správou a údržbou silnic Středočeského kraje usilovalo v průměru 3,6 uchazečů.

DBID	účastníci				výherce
4935	Ateliér projektování inženýrských staveb, s.r.o.	Atelier PROMIKA s.r.o.	DOPRAVNÍ A INŽENÝRSKÉ PROJEKTY s.r.o.	-	Ateliér projektování inženýrských staveb, s.r.o.
4967	AF-CITYPLAN s.r.o.	Ateliér projektování inženýrských staveb, s.r.o.	Atelier PROMIKA s.r.o.	Pontex, spol.s r.o.	Ateliér projektování inženýrských staveb, s.r.o.
5015	4roads s.r.o.	Atelier PROMIKA s.r.o.	ONEGAST, spol.s r.o.	TUBES spol. s r.o.	Atelier PROMIKA s.r.o.
5018	4roads s.r.o.	Atelier PROMIKA s.r.o.	NOVÁK&PARTNER, s.r.o.	-	4roads s.r.o.
5017	Atelier PROMIKA s.r.o.	ONEGAST, spol.s r.o.	Pontex, spol.s r.o.	PRAGOPROJEKT, a.s.	Pontex, spol.s r.o.

Tabulka 13 – Analýza konkurence na základě veřejných zakázek na úrovni kraje, zdroj: Středočeský kraj – Přehled veřejných zakázek, 2019; zpracování vlastní

Postup je opakován i v případě zakázek na úrovni města Říčany s rozdílem, že už není sledováno pouze období od 1.7. do 30.9., ale celý rok 2019. Důvodem je snaha o rozšíření počtu uchazečů. Opět nejsou k dispozici údaje o konkurenci pro neukončenou zakázku, která je z tabulky vyřazena a dostáváme se tak na pouhé dvě zakázky. O každou z nich usilovali dva účastníci řízení.

ID	účastníci		výherce
VZ0069958	Projecticon s.r.o.	Dopravně inženýrská kancelář, s.r.o.	Projecticon s.r.o.
VZ0060287	Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.	České vysoké učení technické v Praze (ČVUT)	České vysoké učení technické v Praze (ČVUT)

Tabulka 14 – Analýza konkurence na základě veřejných zakázek na úrovni města, zdroj: Tender arena – Profil města Říčany, 2019; zpracování vlastní

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že konkurence je v rámci oboru sice poměrně velká a rozmanitá, ale trh přesto vzhledem k počtu uchazečů v rámci zadávacích řízení není přesycen. Konkurence byla dále na základě údajů z Registru ekonomických subjektů (Český statistický úřad, 2019) roztříděna dle velikosti s cílem nalézt společnosti s podobným počtem zaměstnanců jako bude mít Prosil s.r.o.

1-5 zaměstnanců	6-9 zaměstnanců	10-19	20-24	25-100	100-499
MDI plan, MACÁN PROJEKCE DS, TERRESTA, Ing. Ivan Šír, projektování dopravních staveb, BLAHOPROJEKT	VIDI Projekt, Woring, Stráský František, Ing., ZESA, Ing. Daniela Škubalová, ENVIROAD	Atelier Promika, DIPONT, RSE Project, DOSING- Dopravoprojekt Brno group, CR Projekt, Ateliér projektování, D PROJEKT PLZEŇ Nedvěd, Atelier 4, Linion plan, Zenkl CB, TUBES, Projecticon, Dopravně inženýrská kancelář	4roads, VIAPONT,	M-projekce, SHB, DOPRAVOPR OJEKT Ostrava, SAGASTA, Pontex, PUDIS	AF-CITYPLAN, Valbek, PRAGOPROJEKT, METROPROJEKT PRAHA, SUDOP PRAHA

Tabulka 15 – Konkurence dle velikosti subjektů, zdroj: Registr ekonomických subjektů (ČSÚ, 2019); zpracování vlastní

Těmi jsou společnosti uvedené v prvních dvou sloupcích nalevo. Takto malé subjekty potom představují přímou konkurenci ve vztahu k Prosil s.r.o. Velikostně podobné firmy mají totiž přibližně stejně vysoké náklady a jsou tak schopny podat cenově blízké nabídky.

5.1.10 Dodavatelé

Tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací je náročný proces vyžadující součinnost odborníků z různých profesí. V drtivé většině projektů je zapotřebí vyhotovit výškopis a polohopis projektovaného území, který zajistí oslovený geodet. Geodet bude v méně častých případech také dodavatelem geometrických plánů při výkupech pozemků pro investora. Osoba geodeta musí být autorizovaná osoba zeměměřiče. V případě, že nebude součástí podkladů od investora diagnostika stávajícího vozovkového souvrství, bude ji nutné zajistit prostřednictvím subdodávky. Na základě

závěrů těchto diagnostik se navrhuje rozsah oprav a demolic v projektu. Tuto diagnostiku vykonává osoba certifikovaná Ministerstvem dopravy. Pro projekty zasahující pod vozovkové souvrství je třeba posoudit stávající a navrhovaný rozsah zemních prací z hlediska geotechnických vlastností zemin. Obvykle se jedná o projekty nových komunikací tzv. „na zelené louce“, či o rozšíření nebo sanace stávajících komunikací. Tyto průzkumy bude provádět geotechnik s autorizací dle autorizačního zákona. Pro projekty, které budou zasahovat do pozemků s půdní ochrannou, bude nutné dodat pedologické průzkumy těchto půd. Jedná se zejména o určení jejich mocnosti a bonity prováděné půdoznalcem. V případě, že projekt zasahuje do stávajících dřevin, vyhotovuje se dendrologický průzkum. Průzkum se zabývá stávajícími dřevinami z hlediska jejich možného střetu s projektem a určuje, jak s nimi bude naloženo. Tento průzkum vyhotovuje osoba environmentálního vzdělání. Zejména pro projekty realizované v rámci obce bude nutná spolupráce s projektanty veřejného osvětlení, vody a kanalizace. Dodavatelé těchto profesí musí být osoby autorizované ve svém oboru dle autorizačního zákona.

Díky dosavadní praxi mají oba majitelé dostatek kontaktů na tyto subdodavatele. V případě potřeby vždy zašlou poptávku po službě alespoň dvěma z nich, a to z důvodu cenové konfrontace návrhů. S dodavatelem, který nabídl nejnižší cenu, uzavřou smlouvu.

5.1.11 Substituty

Vzhledem k současnému nastavení legislativy je vysoce nepravděpodobné, že by se výkon činností spojených s přípravou a prováděním dopravních staveb mohl v dohledné době substituovat jinými službami.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Stejně jako jakákoliv jiná společnost, i Prosil s.r.o. pro své fungování potřebuje řadu zdrojů. Některé z nich už v této fázi má, ale další budou třeba teprve získat. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou všechny tyto zdroje popsány. Dále je provedena VRIO analýza s cílem odhalit, které z nich představují konkurenční výhodu.

5.2.1 Lidské zdroje

Společnost od začátku disponuje kompletním týmem, i když velice malým. Výhodou tak je, že odpadají starosti s náborem zaměstnanců, alespoň v počátcích podnikání. Všichni tři kolegové se navíc dobře znají nejen z profesního, ale i osobního hlediska a předpokládá se, že spolu budou dobře vycházet. Projektanti za sebou mají zkušenosti ze středně velkých, ale i malých firem, kde působili několik let a dovedou si tak prostředí dobře představit. Za dobu své praxe získali řadu kontaktů, které by chtěli využít v rámci nové společnosti. V další fázi podnikání bude potřeba hledat dva nové kolegy. K tomu by mohly pomoci zmiňované konexe.

5.2.2 Nehmotné zdroje

Zásadním nehmotným zdrojem je znalost postupů, kterou do podnikání všichni členové týmu vnášejí. Projektanti Prosil s.r.o. se umí pohybovat v konsolidovaném prostředí a vykonávají svoji činnost

v souladu s řadou právních předpisů. Vůči konkurenci se dokáží vymezit zejména díky vypracovaným „šablonám pro projekci“, které urychlují jejich činnost. Pro tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací kromě hmotných zdrojů a znalosti postupů projektanti budou potřebovat také vhodné programové vybavení. Tím je software od firmy Autodesk, Inc., konkrétně Autodesk AutoCAD LT a Autodesk Civil 3D. Licence k softwaru se dá pronajmout na jeden měsíc, na jeden rok nebo nejvýše na tři roky dopředu, přičemž nejvýhodnější je dlouhodobý pronájem. Přesto však v případě Civil 3D bude zpočátku podnikání zvolena pouze roční verze. Důvodem je snaha redukovat náklady spojené se zakládáním businessu. Ceny licencí jsou zachyceny v tabulce níže.

program	cena s DPH[Kč]		
	1 měsíc	1 rok	3 roky
Autodesk AutoCAD LT	1 569	12 550	33 885
Autodesk Civil 3D	9 413	75 301	203 312

Tabulka 16 – Ceny pronájmu licencí společnosti Autodesk, Inc., zdroj: Autodesk.cz, 2019; zpracování vlastní

Vedle softwaru pro tvorbu dokumentace je třeba nakoupit i klasický kancelářský balíček MS Office od firmy Microsoft. Ten už se nemusí pronajímat, ale pořídí se na dobu neomezenou. Popisovaný software je uveden v tabulce níže včetně počtu nakupovaných licencí v jednotlivých letech podnikání. Sledováno je období čtyř následujících let. Jak je vidět, počet licencí není úměrný počtu pracovníků. V Civil 3D je totiž potřeba zpracovávat zhruba jedna pětina projektu, proto postačí pouze jedna nebo v případě pozdější fáze podnikání dvě licence.

položka	1.rok počet	2.rok počet	3.rok počet	4.rok počet
Autodesk AutoCAD LT licence na 3 roky	2	0	1	2
Autodesk Civil 3D licence na 1 rok	1	0	0	0
Autodesk Civil 3D licence na 3 roky	0	1	1	0
MS office (neomezená licence)	3	0	2	0

Tabulka 17 – Počty nakupovaných licencí v jednotlivých letech, zdroj: vlastní

Finanční vyčíslení jednotlivých položek nehmotných zdrojů bude dále rozpracováno v kapitole č. 8.

5.2.3 Hmotné zdroje

Zásadním požadavkem pro výkon podnikatelské činnosti je adekvátní technické vybavení. Bude nutné nakoupit výkonné počítače, server a alespoň dva monitory pro každého projektanta. Projektanti budou mít k dispozici tiskárnu, ale větší výkresy budou muset tisknout v rámci úspory nákladů na plotrech v kopy centrech.



Obrázek 8 – HP EliteDesk 705 G4 WKS, Dell Professional P2417H – LED monitor 24", zdroj: Czc.cz, 2019



Obrázek 9 – Kyocera ECOSYS M8124cidn, zdroj: Vseprotisk.cz, 2019

Do pronajaté kanceláře se dále bude muset nakoupit nábytek, což znamená 5 židlí a 5 stolů pro projektanty, 1 větší stůl do zasedací místnosti s dalšími 5 konferenčními židlemi a skříňová sestava. Byl vybrán nábytek z webových stránek Superkancl.cz, B2bpartner.cz a Nabytektzakacku.cz. K cestování za klienty budou využívány osobní automobily majitelů, které ale nebudou vloženy do podnikání. Obdobně se bude postupovat i v případě mobilních telefonů všech kolegů ve snaze snížit počáteční náklady na zakládání Prosil s.r.o. V souvislosti s další fází podnikání se bude dokupovat pouze technika pro potřeby dvou nových zaměstnanců, všechno nábytek bude nakoupen na počátku businessu.

položka	fáze 1	fáze 2 (přikoupeno)
	počet	počet
tiskárna	1	0
server	1	0
počítač	3	2
monitor	6	4
kancelářská židle	5	0
stůl s pracovním kontejnerem	5	0
stůl do zasedací místnosti	1	0
konferenční židle	5	0
sestava skříní	1	0

Tabulka 18 – Hmotné zdroje, zdroj: vlastní

Finanční vyčíslení jednotlivých položek hmotných zdrojů bude dále rozpracováno v kapitole č. 8.

5.2.4 Finanční zdroje

Rozjezd podnikání bude financován částečně ze zdrojů majitelů a částečně prostřednictvím bezúročné půjčky od rodiny jednoho z nich. Společník 1 vloží do podnikání 400 000 Kč, společník 2 dalších 300 000 Kč a 250 000 Kč budou tvořit cizí zdroje. Zahajovací rozvaha bude uvedena stejně jako vyčíslení hmotných a nehmotných zdrojů v kapitole 8.

5.2.5 VRIO analýza

K analýze vnitřního prostředí je dále využita technika VRIO, jejíž aplikace je uvedena v tabulce č. 19. Tabulka se vztahuje k situaci, kdy už společnost bude založena a tím pádem bude mít k dispozici výše uváděné zdroje.

Zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Fyzické	NE	NE	-	-	slabá stránka
Lidské	ANO	NE	ne příliš		dočasná výhoda
Finanční	ANO	NE	snadná	ANO	silná stránka
Nehmotné	ANO	NE	ne příliš	ANO	dočasná výhoda

Tabulka 19 – VRIO analýza, zdroj: vlastní

K založení a provozu společnosti je třeba disponovat finančními zdroji a zdroji v podobě nutného technického a kancelářského vybavení. Nicméně tyto zdroje nejsou nijak vzácné, v případě

fyzického vybavení ani příliš hodnotné a snadno se dají napodobit. Dočasnou konkurenční výhodou pro společnost jsou lidé a jejich znalosti, zkušenosti a know-how, zejména v době, kdy je na trhu nedostatek pracovních sil. Důvodem, proč společnost vůbec vzniká je fakt, že se spojili odborníci z oboru projekce dopravních staveb, kteří mají dlouholeté zkušenosti a chtějí se realizovat v rámci menší společnosti a přátelštějšího prostředí než doposud.

5.3 Vyhodnocení analýzy prostředí

Následující kapitola shrnuje závěry z analýzy prostředí. Tyto poznatky jsou následně integrovány do SWOT analýzy.

Úspěch firmy bude jednoznačně postaven na lidském faktoru, sdíleném know-how a zkušenostech. Výhodou je, že Prosil s.r.o. od začátku disponuje týmem odborníků a odpadá tak starost s náborem zaměstnanců na počátku podnikání. Společníci navíc na rozdíl od živnostníků mají možnost o všech záležitostech diskutovat a návrhy podrobovat vzájemné kritice. Majitelé vložili do podnikání kapitál ve výši 700 000 Kč a zároveň jim bude poskytnuta půjčka od rodinného příslušníka jednoho z nich ve výši 250 000 Kč. Z toho bude třeba financovat nákup dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku. Projektanti ke své činnosti potřebují zejména výkonné počítače a software pro 2D a 3D modelování. Poskytují poměrně rozsáhlé služby, jejichž realizace trvá logicky delší dobu, ale zaplacení dostávají až po odevzdání projektu nebo dokončení služeb. To může vést k problémům s nastavením cash flow, jak bude rozvedeno dále.

České prostředí je vůči podnikatelům poměrně nepřátelské, a to zejména z důvodů vysoké daňové a administrativní zátěže, která komplikuje zakládání a provoz podniku. Problematická je ve vztahu k podnikání také úroveň korupce, která je zde vyšší, než je průměr pro státy Evropské unie. To pro podnik představuje hrozbu v podobě utopených nákladů v momentě, kdy je o dodavateli předem rozhodnuto. Samotné odvětví stavebnictví je potom hodně konsolidované a není zde moc prostoru pro odlišnosti mezi konkurenčními společnostmi. Projektanti mají vliv na bezpečnost občanů, a proto je jejich činnost upravena řadou právních předpisů, které je třeba respektovat. Co se týká ekonomických faktorů, v následujících letech se sice počítá se zpomalením ekonomiky, ale HDP by mělo i nadále růst. Budoucí hospodářská situace však zůstává nejistá, zejména s ohledem na otevřenost tuzemské ekonomiky a události ve světě. Sociální faktory byly sledovány ve vztahu k rozšiřování společnosti. Konkrétně se analýza zaměřovala na vývoj počtu absolventů na trhu práce, kteří by mohli být potenciálními zaměstnanci společnosti. Těch bohužel každým rokem ubývá, jak v případě středních, tak i vysokých škol. Proto při náboru nových zaměstnanců budou opět zásadní roli hrát konexe majitelů. V technologických faktorech byla zmiňována metodika BIM. Prosil s.r.o. ji sice nebude cíleně zavádět vzhledem k faktu, že by se tím zbytečně prodražila projekce, ale v případě, že by bylo její užívání uzákoněno i pro zakázky malého rozsahu, není problémem její implementace.

Situace na trhu projektových prací je odrazem vývoje stavebnictví. Tomu se dle posledních údajů Českého statistického úřadu daří dobře a nadále přetrvává růst odvětví z hlediska tržeb i indexu stavební produkce. Trh veřejných zakázek zaznamenal v roce 2018 silný meziroční nárůst způsobený zejména veřejnými zadavateli. Konkurence v podobě průměrného počtu podaných nabídek potom naopak klesla, což je příznivá skutečnost. Ředitelé projektových společností potom očekávají růst trhu projektových prací v průběhu roku 2019 i v roce následujícím. Konkrétně pro oblast

inženýrského stavitelství počítají s meziročním růstem o 4 % v roce 2019 a o 1,7 % v roce 2020, přičemž velký podíl na tom má mít právě projekce dopravní infrastruktury. V současné době jsou projekční kanceláře velmi vytížené a pracují na hraně svých kapacit. Situaci na trhu projektových prací tak na základě výše uvedeného lze hodnotit jako uspokojivou. Otázkou však zůstává, jak se bude vyvíjet česká ekonomika v kontextu globální situace a jaké dopady to bude mít na odvětví stavebnictví.

Prosil s.r.o. má poměrně široké portfolio potenciálních zákazníků, ale převažovat by měl veřejný sektor, který každý měsíc vypisuje dostatek veřejných zakázek. Dle dat získaných ze zadavatelského profilu ŘSD ČR za poslední tři měsíce o zakázky v poli působnosti Prosil s.r.o. usilovalo v průměru 2,5 uživatele. Zadavatelský profil byl využit i pro analýzu konkurence. Mezi konkurenty se nachází velké množství firem různých velikostí, přičemž vyhrává ten, kdo nabídne nejnižší cenu. Proto je v tomto oboru naprosto nezbytná efektivita provozu a redukce všech nadbytečných nákladů při současném zachování kvalitativních standardů.

5.3.1 SWOT analýza

K vyhodnocení prostředí podniku je dále využita SWOT analýza, která shrnuje interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby.

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>know-how</p> <p>silný tým s dlouholetou praxí</p> <p>urychlující postupy pro řadu činností</p> <p>kontakty v oboru</p> <p>nízký nájem</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>začínající společnost</p> <p>vysoké náklady na založení podniku</p> <p>vysoké náklady na pronájem licencí</p> <p>nastavení CF</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>růst počtu veřejných zakázek</p> <p>pokles průměrného počtu uchazečů v rámci zadávacích řízení</p> <p>vysoká vytíženost projekčních kanceláří</p> <p>utváření sdružení dodavatelů</p> <p>získávání nových typů zakázek vlivem rozšiřování portfolia služeb</p> <p>navázání kontaktů se stavebními společnostmi</p>	<p>HROZBY</p> <p>globální politická nejistota</p> <p>recese domácí ekonomiky</p> <p>negativní vývoj stavebnictví</p> <p>nedostatek lidí na trhu práce</p> <p>vysoká míry administrativy a byrokracie spojená s podnikáním</p> <p>míra korupce</p>

Tabulka 20 – SWOT analýza – vyhodnocení faktorů prostředí, zdroj: vlastní

6 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Kapitola Strategické řízení zahrnuje misi, vizi a cíle společnosti v členění dle časového horizontu realizace. K příslušným cílům jsou přiřazeny aktivity pro jejich naplnění, vykonavatelé aktivit a měřitelné výstupy z konkrétních činností. Následně je vytvořen implementační plán.

Mise

Posláním Prosil s.r.o. je poskytovat služby spojené s přípravou či prováděním pozemních komunikací v souladu s vysokými bezpečnostními a kvalitativními standardy.

Vize

Vizí společnosti pro následující 4 roky podnikání je vybudovat stabilní postavení na trhu a úspěšně rozšířit poskytované služby i organizační strukturu za účelem zvyšování flexibility ve vztahu k trhu.

Cíle společnosti

Cíle společnosti jsou rozděleny dle časového období, ke kterému se váží. Před zahájením chodu společnosti je nutné obstarat veškerou administrativu spojenou se založením a vznikem obchodní korporace, nakoupit vybavení a zajistit určité služby. Pro samotné fungování společnosti je potom zásadní naplno využívat kapacitu všech pracovníků tak, aby nevznikaly zbytečné prodlevy ze strany Prosil s.r.o. a realizovat zakázky, které jsou optimální z hlediska jejich velikosti a dopadu na cash flow. Na základě předchozích kapitol totiž bylo zjištěno, že i v rámci zakázek malého rozsahu jsou velké rozdíly ve velikosti jednotlivých projektů. Prosil s.r.o. si proto musí stanovit přibližnou velikost zakázek, na které se bude v jednotlivých fázích podnikání soustředit. Rozhodnutí se opírají o závěry SWOT analýz vytvořených pro obě vývojové etapy.

Situaci na počátku podnikání reflektuje tabulka č. 21 níže. Prosil s.r.o. disponuje kontakty mezi zákazníky a je tak možné získávat zakázky i mimo režim veřejného zadávacího řízení. U začínající společnosti převažuje averze k riziku a majitelé se nechtějí v průběhu roku zadlužovat. Společnost bude mít dostatek finančních prostředků na rozjezd podnikání, ale později bude potřebovat pravidelnější příjem pro krytí nákladů. Z uvedeného vyplývá, že se majitelé musí zpočátku soustředit na zakázky malého rozsahu, které zajistí rovnoměrné inkasování tržeb a nebude nutné hradit provozní náklady z mimo-firemních zdrojů. Stanovme tak cenu typové zakázky na 400 000 Kč bez DPH, což je dle majitelů adekvátní velikost ve vztahu k dané situaci.

SILNÉ STRÁNKY Síť kontaktů	SLABÉ STRÁNKY Začínající společnost Nižší rezerva na bankovním účtu Averze k riziku
PŘÍLEŽITOSTI Na trhu jsou zakázky různé velikosti Získávání zakázek mimo režim veřejného zadávacího řízení	HROZBY Fakturace obvykle po dokončení služeb

Tabulka 21– SWOT analýza – velikosti zakázek v 1. fázi podnikání, zdroj: vlastní

Tabula níže zachycuje očekávanou situaci ve 2. fázi podnikání. Společnost by v tuto chvíli měla mít vytvořenou vyšší rezervu na bankovním účtu, což ji umožní poskytovat služby většího rozsahu. Pokud by firma zůstala u předchozího modelu malých zakázek, znamenalo by to pro ni obrovské množství administrativy související s jejich přidělováním. Cenu typové zakázky je tak vhodné v tuto chvíli zdvojnásobit a soustředit se na projekty s cenou okolo 800 000 Kč.

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>Síť kontaktů</p> <p>Vybudovaná pozice na trhu</p> <p>Vyšší rezerva na bankovním účtu</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>Vyšší provozní náklady než v předešlém roce, nutnost získávat více zakázek</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>Na trhu jsou zakázky různé velikosti</p> <p>Dohoda na fakturaci větších projektů po částech</p>	<p>HROZBY</p> <p>Fakturace obvykle po dokončení služeb</p>

Tabulka 22 – SWOT analýza – velikost zakázek ve 2. fázi podnikání, zdroj: vlastní

V 1. a 2. roce podnikání se tedy budou realizovat zakázky v hodnotě 400 000 Kč. Taková zakázka by se na základě zkušeností majitelů dokončila zhruba za 330 pracovních hodin. Dle plánovacího kalendáře mají následující čtyři roky průměrně 2010 pracovních hodin po odečtení svátků. Na každý měsíc tak připadá 167,5 hodiny. Z toho vyplývá, že daná zakázka by mohla být hotová při vyčerpání kapacit již za dva měsíce. Nicméně do výpočtů je třeba zahrnout rezervu související nejen s možným zdržením vlivem prací na projektu (bude rozvedeno v kapitole Rizika a jejich řízení), ale také v důsledku lhůt příslušných úřadů, dovolené a nemoci zaměstnanců. Autorka tak uvažuje, že každá zakázka se bude realizovat 3 měsíce a další měsíc se bude čekat na její zaplacení (30-ti denní splatnost faktury). Na základě těchto předpokladů je zpracován typový plán prodeje pro 1. fázi podnikání, který je k dispozici v příloze diplomové práce. Smyslem tohoto plánu je zachycení možného rozložení kapacit zaměstnanců při současném zachování dostatečné rezervy v rámci každého projektu.

Ve 3. roce podnikání dochází v souvislosti s rozšiřováním společnosti k podstatným změnám. Společnost bude stejně jako v předešlém období poskytovat zejména tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních. V této chvíli však bude vhodné realizovat zakázky většího rozsahu. Dle zkušeností majitelů trvá zhotovení typové zakázky v hodnotě 800 000 Kč okolo 670 hodin. Za předpokladu, že by každý projekt realizoval jeden zaměstnanec, trvalo by mu to zhruba 4 měsíce. Pokud do časového plánu zahrneme navíc rezervu související se zdržením vlivem prací na projektu, v důsledku lhůt příslušných úřadů, dovolené a nemoci zaměstnanců, dostáváme se na 6 měsíců pro každou zakázku. Další změnou je, že na projektu již nebude pracovat jediný zaměstnanec. Vedoucím bude vždy společník 2 nebo projektant 1, kteří dostanou přidělenou zakázku a odevzdají dokumentaci. Ti budou mít k dispozici dva projektanty, kteří v tomto roce nastoupí.

Mimo tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací bude Prosil s.r.o. v této fázi poskytovat v průběhu stavební sezóny (od března do listopadu) i další služby. Běžně zakázky týkající se technického dozoru stavebníka zahrnují i výkon činnosti koordinátora BOZP, který je obvykle méně časově náročný. Tuto pozici bude zastávat společník 1, který jinak zbytek času bude věnovat

získávání projektů pro celou firmu a budování kontaktů. Zakázky na výkon TDS a činnosti koordinátora BOZP jsou obecně daleko lépe zaplacené než tvorba dokumentace. Za projekt, na kterém budou majitelé pracovat zhruba 3,5 měsíce inkasují okolo 650 000 Kč. Výhodou je, že v tomto případě nejsou vyžadovány žádné subdodávky, které by dále snižovaly tržby. Na základě těchto předpokladů je opět zpracován typový plán prodeje pro 2. fázi podnikání, který je k dispozici v příloze diplomové práce.

6.1 Cíle pro 2. fázi podnikání

Hlavním cílem pro toto období je naplno využít kapacity všech pracovníků a realizovat zakázky týkající se tvorby dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních v hodnotě okolo 800 000 Kč a zakázky na výkon technického dozoru stavebníka a činnosti koordinátora BOZP v hodnotě okolo 650 000 Kč. Toho bude dosaženo prostřednictvím naplnění 6 dílčích cílů, které souvisejí se samotnou realizací zakázek nebo s rozšiřováním portfolia služeb a zákazníků.

Cíle pro 2. fázi podnikání				
Cíl	Aktivity k dosažení cíle	ID aktivity	Vykonavatel aktivity	Výstup
1) Dokončit stanovený počet typových zakázek dle prodejního plánu či odpovídající množství zakázek jiného rozsahu	Vyhledávání zakázek na zadavatelských profilech, oslovování kontaktů s nabídkou služeb, (nabídky ze strany zadavatelů)	S1.1.	Společník 1	Nalezené potenciálně vhodné zakázky průměrného rozsahu, o jejichž získání bude usilováno
	Vytvoření nabídkové ceny pro každou vybranou zakázku	S1.2	Společník 1 (konzultace společník 2)	Vytvořené nabídky dle specifikace zadavatele
	Podání nabídek	S1.3	Společník 1	Odevzdané nabídky se všemi podstatnými náležitostmi dle specifikace zadavatele
	Realizace zakázek	S1.4	Všichni projektanti	Realizace služeb v souladu se zadávací dokumentací a dalšími požadavky zadavatele
	Dokončení zakázek	S1.5	Společník 2, projektant 1	Vystavená faktura za služby
2) Na počátku 3. roku podnikání rozšířit organizační strukturu o 2 nové projektanty	Vytvoření inzerátu	S2.1	Společník 2	Hotový inzerát na pozici projektanta v Prosil s.r.o.
	Zveřejnění inzerátu na webových stránkách společnosti	S2.2.	Společník 2	Zveřejněný inzerát na webových stránkách Prosil s.r.o. v sekci kariéra
	Zveřejnění inzerátu na pracovním portálu	S2.3	Společník 2	Faktura za nákup služeb
	Oslovení minimálně 10 bývalých kolegů	S2.4	Oba společníci	Emailová komunikace, výpisy z hovorů
	Vedení pohovorů	S2.5	Oba společníci	Zápisy z pohovorů
	Nábor 2 nových projektantů	S2.6	Společník 2	2 pracovní smlouvy podepsané zúčastněnými stranami
3) Na počátku 3. roku podnikání rozšířit portfolio služeb o technický dozor stavebníka a koordinátora BOZP na staveništi při realizaci stavby	Příprava na zkoušku z odborné způsobilosti pro činnost koordinátora BOZP	S3.1	Společník 1	Doklad o absolvování 3 denního přípravného kurzu
	Složení zkoušky z odborné způsobilosti pro činnost koordinátora BOZP	S3.2.	Společník 1	Certifikát o absolvování zkoušky
	Aktualizace webových stránek	S3.3.	Kamarád společníka, kterého kontaktuje společník 2	Rozšířená nabídka služeb na webových stránkách, platba za aktualizaci
4) Ve 3. roce podnikání oslovit alespoň 15 stavebních firem s nabídkou služeb	Vyhledání vhodných společností	S4.1.	Společník 1	Vybraných 15 stavebních firem, které budou kontaktovány
	Úprava typové nabídky z předešlých let	S4.2.	Oba společníci	Nový pdf dokument obsahující nabídku služeb
	Předložení nabídky služeb vybraným společnostem	S4.3.	Společník 1	15 odeslaných emailů s pdf přílohou
5) Ve 3. roce podnikání oslovit alespoň 30 okolních obcí s nabídkou služeb	Vyhledání obcí	S5.1.	Společník 1	Vybraných 30 okolních obcí, které budou kontaktovány
	Úprava typové nabídky z předešlých let	S5.2.	Oba společníci	Nový pdf dokument obsahující nabídku služeb
	Předložení nabídky služeb vybraným obcím	S5.3.	Společník 1	30 odeslaných emailů s pdf přílohou
6) Zúčastnit se Silniční konference	Registrace a zaplacení vložného	S6.1.	Společník 1	Odeslaná přihláška a zaplacená faktura
	2 denní účast na konferenci	S6.2.	Oba společníci	Povrzení o účasti zaslané členům ČKAIT prostřednictvím emailu

Tabulka 23 – Cíle pro 2. fázi podnikání, zdroj: vlastní

6.2 Cíle pro 1. fázi podnikání

Hlavním cílem pro toto období je naplno využít kapacity všech pracovníků a realizovat zakázky týkající se tvorby dokumentace staveb pozemních v různých stupních v hodnotě okolo 400 000 Kč. Toho bude dosaženo prostřednictvím 5 dílčích cílů a mnoha aktivit.

Cíle pro 1. fázi podnikání				
Cíl	Aktivity k dosažení cíle	ID aktivity	Vykonavatel aktivity	Výstup
1) Dokončit stanovený počet typových zakázek dle prodejního plánu či odpovídající množství zakázek podobného rozsahu	Vyhledávání zakázek na zadavatelských profilech, oslovování kontaktů s nabídkou služeb	T1.1.	Společník 1	Nalezené potenciálně vhodné zakázky malého rozsahu, o jejichž získání bude usilováno
	Vytvoření nabídkové ceny pro každou vybranou zakázku	T1.2.	Společník 1 (konzultace společník 2)	Vytvořené nabídky dle specifikace zadavatele
	Podání nabídek	T1.3.	Společník 1	Odevzdané nabídky se všemi podstatnými náležitostmi dle specifikace zadavatele
	Realizace zakázek	T1.4.	Všichni projektanti	Realizace služeb v souladu se zadávací dokumentací a dalšími požadavky zadavatele
	Odevzdání projektů	T1.5.	Všichni projektanti	Vystavená faktura, archivovaná dokumentace
2) V 1. roce podnikání navázat spolupráci s 5 konkurenčními společnostmi	Kontaktování 5 společností, ve kterých majitelé působili	T2.1.	Oba společníci	Emailová komunikace, výpisy telefonních hovorů
	Dohoda o vzájemné spolupráci	T2.2.	Oba společníci	Ústně nebo písemně uzavřená dohoda o formě spolupráce
3) V 1. roce podnikání oslovit alespoň 15 stavebních firem s nabídkou služeb	Vyhledání vhodných společností	T3.1.	Společník 1	Vybraných 15 stavebních firem, které budou kontaktovány
	Vypracování typové nabídky	T3.2.	Oba společníci	Vytvořený pdf dokument
	Předložení nabídky služeb vybraným společnostem	T3.3.	Společník 1	15 odeslaných emailů s pdf přílohou
4) V 1. roce podnikání oslovit alespoň 30 okolních obcí s nabídkou služeb	Vyhledání obcí	T4.1.	Společník 1	Vybraných 30 okolních obcí, které budou kontaktovány
	Vypracování typové nabídky	T4.2.	Oba společníci	Vytvořený pdf dokument
	Předložení nabídky služeb vybraným obcím	T4.3.	Společník 1	30 odeslaných emailů s pdf přílohou
5) Zúčastnit se silniční konference	Registrace a zaplacení vložného	T5.1.	Společník 1	Odeslaná přihláška a zaplacená faktura
	2 denní účast na konferenci	T5.2.	Oba společníci	Povrzení o účasti zaslané členům ČKAIT prostřednictvím emailu

Tabulka 24 – Cíle pro 1. fázi podnikání, zdroj: vlastní

6.3 Cíle před zahájením provozu

Před zahájením provozu Prosil s.r.o. je třeba vykonat řadu administrativních úkonů vedoucích k založení a vzniku společnosti. K založení společnosti dochází sepsáním společenské smlouvy, která má formu notářského zápisu. Ještě před návštěvou notáře je ale vhodné obstarat souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla. Tento dokument musí mít úředně ověřené podpisy, což lze vyřídit prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy, takzvaného Czech POINTu. Společníci si dále připraví osvědčení o autorizaci, která deklarují jejich kvalifikaci pro výkon vázané živnosti. Notář tento dokument ověří a vyhotoví také výpisy z katastru nemovitostí a rejstříku trestů. Po podpisu společenské smlouvy následuje návštěva živnostenského úřadu, kde majitelé prokáží, že splňují

všeobecné podmínky i podmínky odborné způsobilosti a mohou tak vykonávat danou činnost. K doložení všeobecných podmínek přitom nepotřebují žádný zvláštní dokument, pouze občanské průkazy. Potom co obdrží živnostenské oprávnění, jejich kroky povedou do banky, kde vytvoří firemní účet a složí na něj základní kapitál. Dostanou potvrzení o této skutečnosti. Ke vzniku společnosti dochází zapsáním do obchodního rejstříku, což bude opět učiněno u notáře, protože se jedná o rychlejší a zároveň levnější variantu, než jakou by byla návštěva rejstříkového soudu. Notář na základě společenské smlouvy, výpisu z živnostenského rejstříku, rejstříku trestů, katastru nemovitostí, souhlasu s užíváním nemovitosti a potvrzením od banky provede přímý zápis do obchodního rejstříku. Zbývá společnost registrovat na příslušném finančním úřadě, tedy v Říčanech. Výsledkem je osvědčení o registraci k daním.

Kromě založení právnické osoby je třeba před zahájením provozu učinit i další úkony. Je nutné uzavřít smlouvu s účetní firmou, jejíž služby budou každý měsíc využívány, zajistit marketing (bude rozvedeno v následující kapitole) a vybavit kancelář. Před zahájením provozu bude v neposlední řadě uzavřeno pojištění profesní odpovědnosti (bude rozvedeno v kapitoly Rizika a jejich řízení) a nakoupeny programové licence.

Cíle před zahájením provozu				
Cíl	Aktivity k dosažení cíle	ID aktivity	Vykonavatel aktivity	Výstup
1) Zajistit administrativu spojenou se založením a vznikem společnosti	Získání souhlasu vlastníka nemovitosti s umístěním sídla	O1.1.	Oba společníci	Sepsaný souhlas vlastníka nemovitosti s úředně ověřeným podpisem
	Shromáždění dokumentů před návštěvou notáře	O1.2.	Oba společníci	Připravené osvědčení o autorizaci obou společníků a souhlas vlastníka nemovitosti s úředně ověřeným podpisem
	1. Návštěva notáře za účelem sepsání společenské smlouvy a vyhotovení dalších dokumentů	O1.3.	Oba společníci	Sepsaná společenská smlouva, vyhotovení výpisu z katastru nemovitostí a rejstříku trestů, ověřené osvědčení o autorizaci
	Návštěva živnostenského úřadu za účelem získání živnostenského oprávnění	O1.4.	Oba společníci	Výpis z živnostenského rejtríku
	Návštěva banky a vytvoření účtu, na který je složen základní kapitál	O1.5.	Oba společníci	Převedení peněz na nově vzniklý účet, potvrzení od banky o složení základního kapitálu
	2. návštěva notáře, který provede přímý zápis do obchodního resjtříku	O1.6.	Oba společníci	Vznik s.r.o., výpis z obchodního rejstříku
	Návštěva finančního úřadu v Říčanech	O1.7.	Oba společníci	Osvědčení o registraci k daním
2) Uzavřít smlouvu s účetní firmou	Vyhledání účetních firem v okolí	O2.1.	Oba společníci	Nalezených 5 vhodných firem
	Zkoumání referencí	O2.2.	Oba společníci	Přečtené reference pro 5 vhodných firem
	Výběr nejlepší firmy	O2.3.	Oba společníci	1 vítězná firma dle referencí zákazníků
	Dohoda o spolupráci	O2.4.	Oba společníci	Uzvařená smlouva o poskytování účetních služeb
3) Zajistit marketing	Vytvoření webových stránek	O3.1.	Kamarád společníka, kterého kontaktuje společník 2	Nový web, platba za služby
	Registrace firmy na internetových vyhledávacích	O3.2.	Oba společníci	Firmu lze dohledat na Google.com, Firmy.cz, Najisto.centrum.cz, Firmy.idnes.cz,
	Vytvoření profilů na sociálních sítích	O3.3.	Oba společníci	Vytvořený profil firmy na Facebooku, LinkedInu
	Nákup vizitek	O3.4.	Společník 1	Nové vizitky, doklad o zaplacení
4) Vybavit kancelář	Nákup vybraného nábytku a technického vybavení	O4.1.	Oba společníci	Nové vybavení, doklad o zaplacení
	Převoz a instalace vybavení	O4.2.	Oba společníci	Vybavená kancelář
5) Pojistit se	Vyplnění přihlášky k připojištění zveřejněné na webu ČKAIT a zaslání na adresu makléře	O5.1.	Oba společníci	Vyplněná přihláška zasláná na adresu makléře
	Převod peněz	O5.2.	Oba společníci	Platné připojištění profesní odpovědnosti pro následující rok, doklad o zaplacení
6) Nakoupit programové licence	Nákup licencí	O6.1.	Oba společníci	Funkční licence, doklad o zaplacení

Tabulka 25 – Cíle před zahájením provozu, zdroj: vlastní

6.4 Implementační plán

Odhady trvání jednotlivých aktivit potřebných k naplnění cílů jsou zachyceny v rámci implementačního plánu, přičemž jednotlivé roky podnikání neodpovídají kalendářním rokům, jelikož bude činnost zahájena v dubnu. Implementační plán je zpracován zvlášť pro aktivity týkající

se chodu společnosti a pro administrativní a další činnosti nutné pro zahájení provozu. Důvodem je snaha o zachování přehlednosti.

Dokončení stanoveného počtu zakázek vyžaduje paralelní výkon několika aktivit jako je neustálé vyhledávání zakázek, tvorba a podávání nabídek a samotná práce na projektech. Rozšíření portfolia služeb je potom podmíněno složením zkoušky z odborné způsobilosti pro činnost koordinátora BOZP. Tuto zkoušku majitel absolvuje ve 2. čtvrtletí 2. roku, aby měl v případě neúspěchu čas na její opakování před zamýšleným růstem společnosti. Silniční konference se koná každý rok a v roce 2019 se jednalo o 23.-24. října. Autorka proto uvažuje, že i v příštích letech případně termín na 3. čtvrtletí podnikatelského roku.

Implementační plán - Období provozu společnosti																	
Cíl	Aktivita	1. rok				2.rok				3.rok				4.rok			
		čtvrtletí				čtvrtletí				čtvrtletí				čtvrtletí			
Dokončit počet zakázek dle prodejního plánu	T1.1.																
	T1.2.																
	T1.3.																
	T1.4.																
	T1.5.																
Spolupracovat s konkurencí	T2.1.																
	T2.2.																
Oslovit stavební firmy	T3.1.																
	T3.2.																
	T3.3.																
Oslovit obce	T4.1.																
	T4.2.																
	T4.3.																
Zúčastnit se konference	T5.1.																
	T5.2.																
Dokončit počet zakázek dle prodejního plánu	S1.1.																
	S1.2.																
	S1.3.																
	S1.4.																
	S1.5.																
Rozšířit organizační strukturu	S2.1.																
	S2.2.																
	S2.3.																
	S2.4.																
	S2.5.																
	S2.6.																
Rozšířit portfolio služeb	S3.1.																
	S3.2.																
	S3.3.																
Oslovit další stavební firmy	S4.1.																
	S4.2.																
	S4.3.																
Oslovit další obce	T4.1.																
	T4.2.																
	T4.3.																
Zúčastnit se konference	T5.1.																
	T5.2.																

Tabulka 26 – Implementační plán – Období provozu společnosti, zdroj: vlastní

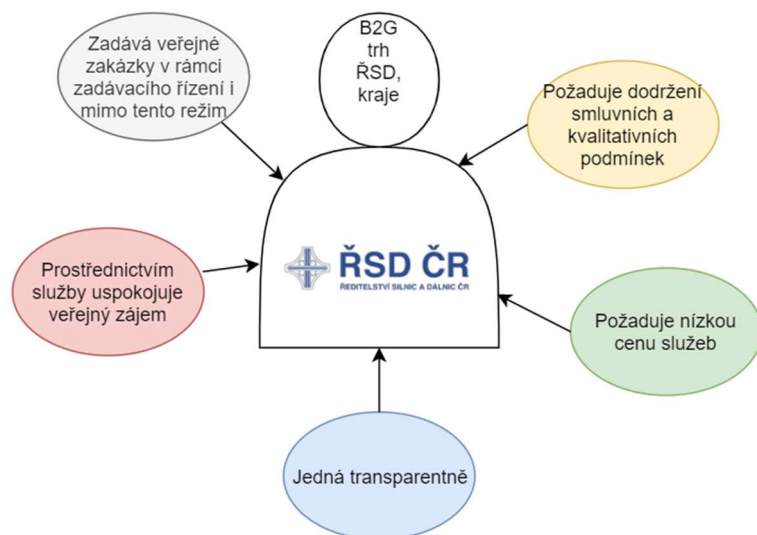
Aktivita	1.1.-15.1.	16.1.-31.1.	1.2.-15.2.	16.2-29.2.	1.3.-15.3.	16.3.-31.3.
Získání souhlasu s užíváním nemovitosti						
Shromáždění dokumentů						
Založení společnosti u notáře						
Získání živnostenského oprávnění						
Složení ZK na účet v bance						
Přímý zápis společnosti do OR (vznik s.r.o.)						
Registrace na finančním úřadě						
Tvorba webu						
Vyhledání vhodné účetní firmy						
Uzavření smlouvy s účetní firmou						
Nákup nábytku						
Nákup techniky						
Registrace firmy na internetových vyhledávacích						
Vytvoření profilů na sociálních sítích						
Nákup vizitek						
Uzavření pojištění						
Nákup programových licencí						

Tabulka 27 – Implementační plán – Období před zahájením provozu

7 MARKETING

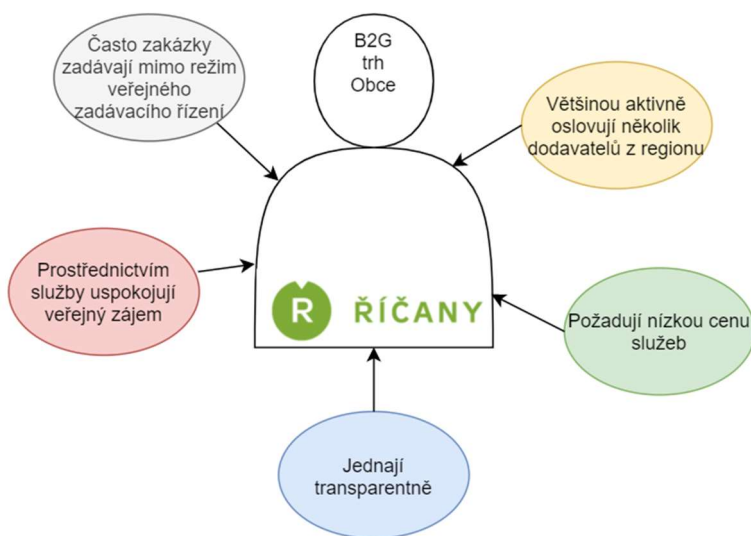
Společnost bude působit na českém trhu, kde bude nabízet služby spojené s přípravou a prováděním místních komunikací. V tomto prostředí lze definovat 5 segmentů zákazníků. Prosil s.r.o. se bude z důvodu rozptýlení rizika soustředit na všechny tyto segmenty. Na základě kapitoly č. 5.1.8 jsou vytvořeny osoby pro každý segment, které přibližují základní charakteristiky a potřeby daného zákazníka. Vůči těmto definovaným segmentům budou uplatněny rozličné nástroje komunikačního mixu.

B2G trh byl vzhledem k odlišnostem mezi subjekty rozdělen na 2 segmenty. První z nich zahrnuje Ředitelství silnic a dálnic ČR a kraje. Jako představitel segmentu je uveden zároveň největší zákazník, a to ŘSD ČR. ŘSD je zadavatelem veřejných zakázek a dodržuje stejně jako ostatní veřejné subjekty zásady transparentnosti. Zakázku přidělí dodavateli, který nabídne nejnižší cenu zpracování. V případě zakázek malého rozsahu nemusí všechny projekty zveřejňovat prostřednictvím zadávacího řízení, ale může oslovit přímo několik dodavatelů s žádostí o předložení cenových nabídek, které mezi sebou porovná. Při realizaci zakázek ho potom zajímá zejména dodržení smluvních a kvalitativních podmínek. Prostřednictvím poptávání služeb uspokojuje zájmy občanů.



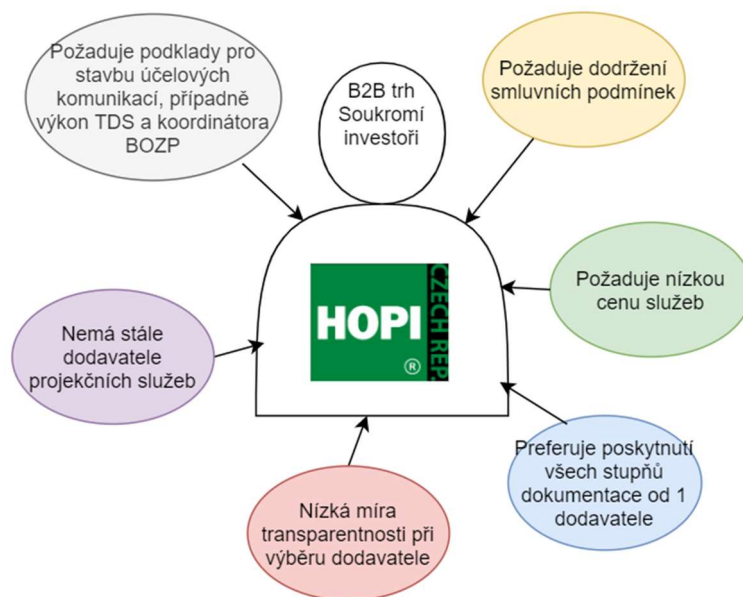
Obrázek 10 – Persona 1, zdroj: logo z webu Rsd.cz, 2019; zpracování vlastní

Dalším segmentem jsou obce, které jsou stejně jako ŘSD a kraje součástí B2G trhu. Důvodem pro tvorbu samotného segmentu je skutečnost, že daleko menší množství zakázek obce zveřejňují prostřednictvím veřejného zadávacího řízení. Tím pádem se bude lišit i zvolený způsob komunikace s nimi.



Obrázek 11 – Persona 2, zdroj: logo z webu Info.ricany.cz, 2019; zpracování vlastní

Dalším segmentem jsou soukromí investoři, kteří poptávají stejné služby jako subjekty na B2G trhu, ale trochu odlišným způsobem. Představitelem takové společnosti je HOPI s.r.o., které neinvestuje do rozvoje dopravní infrastruktury tak často, a tudíž nemá stále dodavatele projekčních a souvisejících služeb. Zajímá ho především cena zpracování a preferuje dodání kompletní dokumentace od jednoho zhotovitele. Samozřejmostí je pro něj dodržování smluvních podmínek, avšak nemá tak dobře nastaveny kvalitativní standardy pro projekci jako například ŘSD.



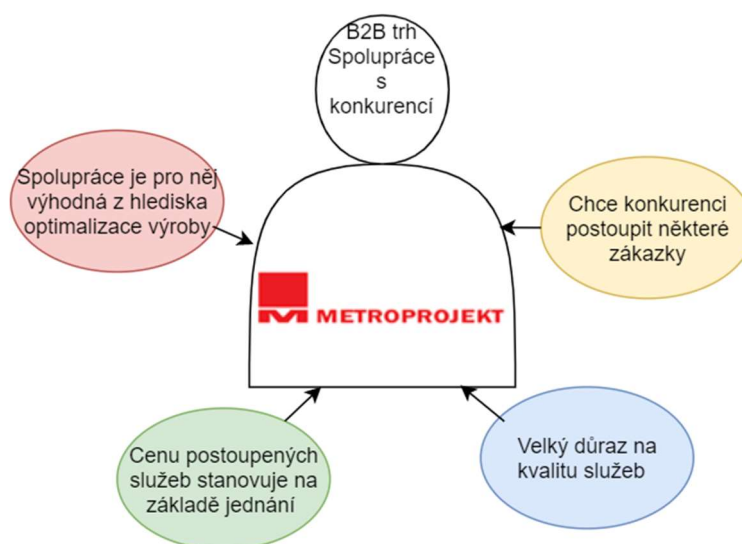
Obrázek 12 – Persona 3, zdroj: logo z webu Hopi.cz, 2019; zpracování vlastní

Persona číslo 4 se týká stavebních firem, které požadují zpracování realizační dokumentace jako podklad pro stavbu pozemních komunikací. Příkladem takové firmy je Eurovia CS, a.s., která klade důraz na cenu služeb ale také kvalitu zpracování. Proto zadává zakázky zejména ověřeným dodavatelům, se kterými má již určité zkušenosti.



Obrázek 13 – Persona 4, zdroj: logo z webu Eurovia.cz, 2019; zpracování vlastní

Posledním segmentem zákazníků jsou konkurenti, kteří také mohou přidělovat Prosil s.r.o. zakázky. Příkladem je METROPROJEKT Praha a.s. Důvodem postupování vlastních zakázek konkurenci může být nedostatek času pro jejich realizaci či nalezení lukrativnější nabídky. Spolupráce je tak pro firmu výhodná z hlediska optimalizace výroby. Velký důraz je přitom kladen na kvalitu služeb. Nekvalitní zpracování by totiž mohlo poškodit pověst společnosti, která se za zakázku původně zaručila.



Obrázek 14 – Persona 5, zdroj: logo z webu Metroprojekt.cz, 2019; zpracování vlastní

Vůči všem zmiňovaným zákazníkům chce Prosil s.r.o. zaujmout pozici firmy, která poskytuje kvalitní služby díky týmu odborníků, je spolehlivá, efektivní a schopná nabídnout nízkou cenu služeb při dodržení kvalitativních standardů.

7.1 Marketingový mix

Po definování cílových zákazníků a povědomí, které by o firmě ideálně měli mít, je přistoupeno k tvorbě marketingové mixu. Jelikož se pohybujeme ve službách, je zde uvedena rozšířená verze zahrnující kromě tradičních „4P“ také lidi, procesy a materiální prostředí.

7.1.1 Produkt

Základem podnikání je poskytování služeb spojených s přípravou a prováděním pozemních komunikací dle požadavků konkrétního zákazníka. Jak již bylo uváděno v rámci předchozích kapitol, Prosil s.r.o. bude poskytovat následující služby:

- tvorbu studií,
- tvorbu dokumentace pro vydání územního rozhodnutí,
- tvorbu projektové dokumentace pro ohlášení stavby,
- tvorbu projektové dokumentace pro vydání stavebního povolení,
- tvorbu dokumentace pro provádění stavby,
- tvorbu vybraných dokumentů pro zadávací dokumentaci stavby,
- tvorbu realizační dokumentace stavby,
- tvorbu dokumentace skutečného provedení,
- tvorbu dopravně inženýrských opatření,
- inženýrské činnosti,
- autorský dozor,
- později také technický dozor stavebníka a činnost koordinátora BOZP na staveništi.

Vůči konkurenci by se přitom společnost měla vymezit zejména díky efektivitě provozu a redukci nákladů. Majitelé mají dostatek zkušeností v oboru a vytvořili si urychlující procesy („šablony“) pro

řadu činností. Staví tak zejména na rychlosti provedení při dodržení vysoké úrovně kvality. Společnost bude navíc sídlit v bytových prostorách s velmi příznivou výší nájmu.

Doposud bylo v souvislosti s produktem popisováno pouze jeho jádro. Důležité je ale zmínit také značku a na produkt se dívat komplexněji. Značka Prosil s.r.o. se skládá z verbálních a grafických prvků. Verbálními prvky jsou jednak název společnosti ale také slogan. Název Prosil s.r.o. vznikl spojením dvou slov, projektování a silnice. Vyjadřuje skutečnost, že si přejeme a prosíme o dostatek zakázek jako firma, která projektuje zejména silnice a další druhy pozemních komunikací. Úkolem sloganu je potom přitáhnout pozornost zákazníků. Jedná se o krátkou, snadno zapamatovatelnou větu, která opět obsahuje zásadní slovo ve vztahu k podnikání, a to projekt. Zároveň poukazuje na fakt, že existuje nespočet možností, jak upravit službu na míru konkrétnímu zákazníkovi.



Obrázek 15 – Logo společnosti, zdroj: vytvořeno prostřednictvím Logofactoryweb.com; zpracování vlastní

Grafickým vyjádřením značky je logo, jehož podoba má symbolický význam a vychází z positioningu. Obrázek má jen základní rysy, což ukazuje na redukci nadbytečností. V tomto businessu je totiž cena rozhodující. Zároveň je zde zachycena rychlost, která souvisí se zmiňovanou efektivitou provozu. Modrá barva potom evokuje nekonečnost, stabilitu a pocity důvěryhodnosti. Firma chce vysílat signál, že se na ni zákazníci mohou spolehnout. Provázanost je zde také ve vztahu ke sloganu, v němž je použito slovo nekonečno.

7.1.2 Cena

Cena každého projektu se musí stanovit individuálně a vychází z jeho rozsahu, náročnosti a požadavků na subdodávky. Majitelé vyjdou při naceňování zakázek z metody hodinové nákladové sazby, která bude odlišná pro tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací, výkon technického dozoru stavebníka a činnosti koordinátora BOZP. Konkrétní výše HNS zde ale vzhledem ke konkurenci uvedena není.

Režijní náklady budou přiřazovány na základě plánovaného počtu zakázek v každém roce. Variabilní náklady potom zahrnují v případě tvorby dokumentace cenu subdodávek a tisku a v případě TDS a výkonu činnosti koordinátora BOZP pohonné hmoty související s danou zakázkou. Celkové náklady jsou dále navýšeny o hrubou marži (opět se značně liší pro tvorbu dokumentace, TDS a koordinátora BOZP) a případně o rizikovou přírážku, která není zahrnuta v rámci časové rezervy. Tím se dostáváme k minimální nabídkové ceně, která může být předložena zadavatelům.

Postup naceňování zakázek	
Náklady na činnost	HNS *počet hodin
+ Časová rezerva	HNS *počet hodin
+ Režijní náklady	Režijní náklady za rok/počet zakázek
+ Variabilní náklady	Dle konkrétního projektu
Náklady celkem	Náklady celkem
+ Hrubá marže	% z nákladů
+ Riziková přírážka	% z nákladů
Minimální nabídková cena bez DPH	Náklady celkem + hrubá marže+ riziková přírážka

Tabulka 28 – Postup naceňování zakázek, zdroj: vlastní

V 1. fázi podnikání se počítá s realizací menších zakázek na tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací s cenou okolo 400 000 Kč. Ve 2. fázi podnikání bude již vhodnější poskytovat služby většího rozsahu, a proto se firma bude soustředit na zakázky v hodnotě zhruba 800 000 Kč. Zároveň bude zajišťovat technický dozor stavebníka a výkon činnosti koordinátora BOZP v předpokládaném rozsahu okolo 650 000 Kč.

7.1.3 Distribuce

Z povahy podnikání vyplývá, že společnost bude volit přímou distribuční cestu, prostřednictvím které se služba dostane k zákazníkovi. Po celou dobu zpracování dokumentace či poskytováním dalších typů služeb bude Prosil s.r.o. v kontaktu se zákazníkem a na závěr si vyžádá zpětnou vazbu ve formě referencí. Přímý kontakt se zákazníkem je tak zásadní pro zkvalitňování služeb, budování jména a postavení na trhu.

7.1.4 Propagace

Společnost bude využívat několik komunikačních nástrojů za účelem oslovení zákazníků a budování vzájemných vztahů. Těmi jsou online marketing, přímý marketing a public relations.

Online marketing

Vůči všem zmiňovaným segmentům je důležité mít vytvořené webové stránky. Stránky budou zahrnovat základní informace o firmě s důrazem na zkušenosti a kvalifikaci obou majitelů. Později zde budou také příklady realizovaných zakázek a reference zákazníků. Zároveň bude firma evidována v rámci několika internetových katalogů a dostane se tak i na mapu. Základem je registrace na nepoužívanějším světovém vyhledávači, kterým je Google.com. Mimo to bude Prosil s.r.o. fungovat také na Firmy.cz, což je katalog českého vyhledávače Seznam.cz. Dále bude možné společnost nalézt na Najisto.centrum.cz a na Firmy.idnes.cz. Dalším nástrojem online marketingu, který bude využit jsou sociální sítě. Výhodou působení na sociálních sítích jsou nulové náklady a poměrně velký dosah komunikace. Prosil s.r.o. bude mít zřízený facebookový profil s cílem budování značky a zvyšování povědomí o společnosti. Zároveň bude působit na profesní síti LinkedIn, kde v současné době mají oba majitelé profil s velkým množstvím spojení.

Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje zasílání emailů s nabídkou služeb společnosti. Tyto emaily budou adresovány obcím a stavebním firmám. Cílem je upozornit na existenci nové firmy, která má k dispozici volné kapacity.

Public relations

Pro fungování Prosil s.r.o. bude velmi důležité udržovat pozitivní vztahy s veřejností, přičemž nejdůležitější jsou pro firmu její zákazníci. V současné době mají majitelé dostatek kontaktů v konkurenčních společnostech, ale při své dosavadní praxi jednali také s představiteli stavebních firem, ŘSD a obcí. Cílem je tyto konexe posilovat pomocí vzájemných schůzek, ale budovat i kontakty nové. Prosil s.r.o. se bude za tímto účelem pravidelně účastnit Silniční konference, kde se setkávají subjekty veřejné správy, stavební firmy i konkurence. Konference se koná každý rok a sejdou se zde stovky hostů z oboru. Pro navazování kontaktů je důležité mít vytvořené vizitky obou majitelů. Ty budou obsahovat zmiňované logo ve firemní barvě, slogan a kontaktní údaje.

Tabulka níže potom shrnuje, jaká forma komunikace bude uplatněna ve vztahu k definovaným zákaznickým segmentům.

Segment	Komunikace se segmentem
ŘSD, kraje	Webové stránky
	Silniční konference
	Osobní kontakty
Obce	Webové stránky
	Emaily s nabídkou služeb
	Osobní kontakty
Soukromí investoři	Webové stránky
	Facebook
	LinkedIn
Stavební společnosti	Webové stránky
	LinkedIn
	Facebook
	Emaily s nabídkou služeb
	Silniční konference
	Osobní kontakty
Konkurence	Webové stránky
	LinkedIn
	Facebook
	Osobní kontakty

Tabulka 29 – Komunikace vůči segmentům, zdroj: vlastní

Náklady na propagaci zachycuje tabulka níže. Webové stránky vytvoří kamarád jednoho z majitelů za 10 000 Kč a ve 3. roce podnikání se počítá s jejich aktualizací. Ta se odhaduje na 4 000 Kč. Vizitky budou nakupovány na internetových stránkách Novevizitky.cz (2019) a jejich cena byla vypočtena dle aktuálního ceníku. Před zahájením provozu bude nakoupeno pro každého člena týmu 500 vizitek s grafickým návrhem. Ve 3. roce budou potřeba nové vizitky v souvislosti s rozšiřováním společnosti, a to pouze pro vedoucí projektů. Opět se bude připlácet za jejich grafickou podobu. Počítá se také s růstem cen způsobeným 2 % inflací. Účast na Silniční konferenci bude stát každého majitele

v prvním roce 7 865 Kč. (Silnicnikonference.cz, 2019) V dalších letech je stejně jako v případě vizitek uvažován nárůst cen.

Položka	Cena [Kč]	Platba
Tvorba webu	10 000	Před zahájením provozu
Aktualizace webu	4 000	Po rozšíření služeb společnosti
Vizitky	1 925	Před zahájením provozu
Nové vizitky	2 003	Po rozšíření služeb společnosti
Konference	15 730	Každý rok

Tabulka 30 – Náklady na marketing, zdroj: vlastní

7.1.5 Lidé

Na finální podobě služby se podílejí nejen zaměstnanci Prosil s.r.o., ale také subdodavatelé a zákazníci. Projektanti disponují potřebnými znalostmi a hlavně letitými zkušenostmi z oboru. Za dobu své dosavadní praxe si vybudovali kontakty mezi subdodavateli i zákazníky. Subdodavatelé výrazně ovlivňují kvalitu služeb, a proto je v zájmu budování dobrého jména společnosti vhodné spolupracovat jen s těmi ověřenými. Zákazníci potom definují požadavky na službu, která je jim přizpůsobena na míru.

7.1.6 Procesy

V této kapitole je popsáno, jakým způsobem poskytované služby vznikají. Nejprve je zde uvedeno zobecněné schéma platné pro všechny služby.

Na začátku procesu vždy dochází k vyhledání zakázky nebo k oslovení společnosti ze strany zadavatele. Následuje vypracování cenové nabídky, kterou zadavatel porovnává s nabídkami konkurentů. Pokud je nabídka Prosil s.r.o. výherní, dojde k uzavření smlouvy. Dalším krokem je samotná práce na zakázce, která probíhá různým způsobem dle konkrétní služby. Po dokončení zakázky dojde k fakturaci a následnému inkasování tržeb.



Obrázek 16 – Zjednodušené schéma procesů, zdroj: vlastní

Proces vzniku jednotlivých typů služeb je dále detailněji rozpracován do konkrétních kroků, a to zejména s ohledem na realizační fázi zakázky. U každého kroku je potom uveden stručný souhrn činností, které zahrnuje.

Tvorba dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních

1. Vyhledání potencionálních zakázek – aktivní vyhledávání vypsaných soutěží, oslovení sítě kontaktů nebo pasivní příjem nabídek,
2. Výběr zakázek – nastudování smluvních podmínek, odhad kapacit, selekce zakázek,

3. Příprava – tvorba nabídkové kalkulace včetně posouzení rizik, zajištění referencí a dokladů,
4. Účast v řízení – podání a evidence nabídky, rozhodnutí zadavatele,
5. Kontrola a podpis smlouvy,
6. Přirazení kapacit – přidělení zakázky konkrétnímu zaměstnanci a jeho seznámení s projektem, tvorba časového plánu a milníků,
7. Subdodávky a sítě – nalezení subdodavatelů (diagnostika vozovek, geodetické zaměření apod.), ověření existence vedení inženýrských sítí v prostoru projektu,
8. Vstupní jednání – úvodní kontakt se zadavatelem, seznámení se s jeho vizemi, nastavení mimosmluvních požadavků,
9. Místní šetření – seznámení s projektem v terénu (nejlépe za účasti zadavatele), nalezení kritických míst, vyhotovení prvotních měření jako vstupních podkladů,
10. Koncept projektu – vyhotovení konceptu dokumentace,
11. Vyjádření dotčených subjektů – získání souhlasu dotčených orgánů a dalších účastníků dotčených projektem,
12. Připomínky dotčených subjektů – obdržení a zapracování připomínek dotčených subjektů,
13. Dílčí odevzdání – odevzdání konceptu projektu zadavateli,
14. Připomínky zadavatele – obdržení a zapracování připomínek zadavatele k projektu,
15. Získání licence – získání stavebního povolení, územního souhlasu nebo jakékoliv jiné licence dle smluvních požadavků,
16. Odevzdání čístopisu – odevzdání čístopisu dokumentace včetně licence k jeho provedení a vystavení faktury za projekt,
17. (Výkon autorského dozoru projektanta – je-li vyžadován) – výkon dozoru nad souladem prováděné stavby s ověřenou projektovou dokumentací,
18. Ukončení zakázky – archivace zakázky a vyžádání reference od zadavatele.

Technický dozor stavebníka

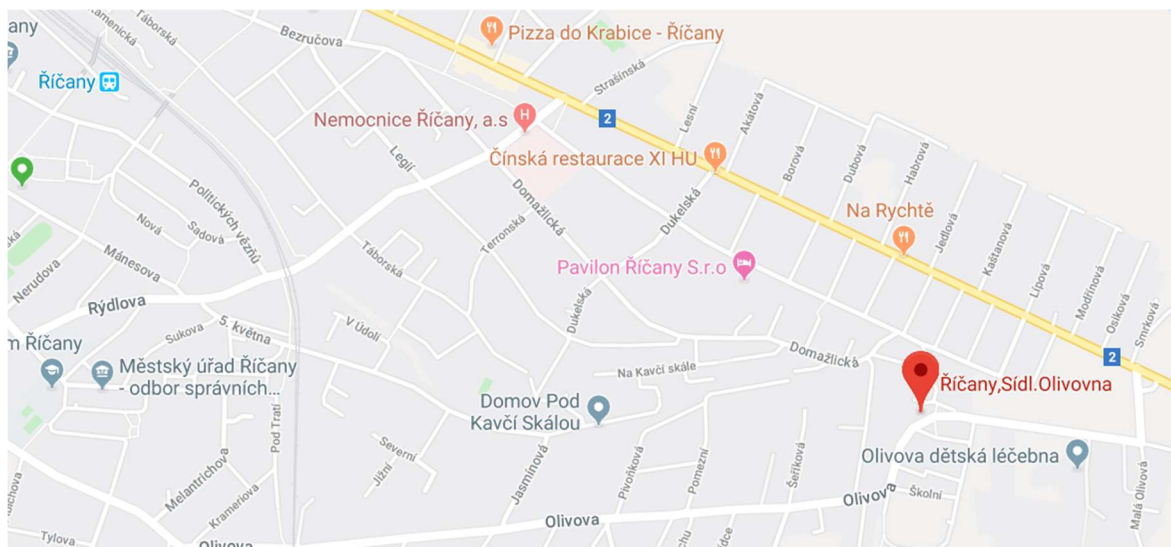
1. Vyhledání potencionálních zakázek – aktivní vyhledávání vypsaných soutěží, oslovení sítě kontaktů nebo pasivní příjem nabídek,
2. Výběr zakázek – nastudování smluvních podmínek a odhad kapacit, selekce zakázek,
3. Příprava – tvorba nabídkové kalkulace včetně posouzení rizik, zajištění referencí a dokladů,
4. Účast v řízení – podání a evidence nabídky, rozhodnutí zadavatele,
5. Kontrola a podpis smlouvy,
6. Vstupní jednání – úvodní kontakt se zadavatelem, seznámení se s jeho vizemi, nastavení mimosmluvních požadavků,
7. Provádění mimořádných a pravidelných kontrolních dnů,
8. Ukončení stavby – získání kolaudačního rozhodnutí stavby,
9. Úprava a schválení změnového rozpočtu zhotovitele,
10. Vystavení faktury,
11. Ukončení zakázky – archivace zakázky a vyžádání reference od zadavatele.

Činnost koordinátora BOZP na staveništi při realizaci stavby

1. Vyhledání potencionálních zakázek – aktivní vyhledávání vypsaných soutěží, oslovení sítě kontaktů nebo pasivní příjem nabídek,
2. Výběr zakázek – nastudování smluvních podmínek a odhad kapacit, selekce zakázek,
3. Příprava – tvorba nabídkové kalkulace včetně posouzení rizik, zajištění referencí a dokladů,
4. Účast v řízení – podání a evidence nabídky, rozhodnutí zadavatele,
5. Kontrola a podpis smlouvy,
6. Vstupní jednání – úvodní kontakt se zadavatelem, seznámení se s jeho vizemi, nastavení mimosmluvních požadavků,
7. Provádění mimořádných a pravidelných kontrolních dnů,
8. Ukončení stavby – vystavení faktury,
9. Ukončení zakázky – archivace zakázky a vyžádání reference od zadavatele.

7.1.7 Materiální prostředí

Prosil s.r.o. bude mít sídlo v prostorách bytového domu 4+1 v Říčanech u Prahy. Rozhodujícími kritérii pro volbu sídla společnosti přitom byly cena nájmu, velikost parkovací plochy, poloha města a stav nemovitosti. Majitelé nakonec zvolili byt na sídlišti Olivovna. Poloha sídliště je zobrazena na mapě níže.



Obrázek 17 – Sídlo společnosti, zdroj: Google.com/maps, 2019

Byt bude na základě známosti pronajímán za 14 000 Kč měsíčně, což je velmi nízká cena v porovnání se standardy v okolí. Na sídlišti je v současné době dostatek parkovacích míst a plánuje se také výstavba nového stání. Co se týká polohy města, Říčany leží zhruba mezi Benešovem a Prahou, na železniční trati a u sjezdu z dálnice D1. Jsou tak dobře dopravně dostupné. Negativem je dle autorky diplomové práce poloha samotného bytu v rámci Říčan. Leží totiž poměrně daleko (zhruba 25 min chůze) od vlakového nádraží a s ohledem na budoucí rozšiřování společnosti by tato skutečnost mohla odradit některé potenciální zaměstnance. Nicméně nádraží a sídliště spojuje pravidelná

příměstská autobusová linka a majitelé jsou schopni zaměstnance případně sami rozvážet z nádraží a zpět.

Byt prošel rekonstrukcí, je vzdušný, moderní a dostatečně velký i pro budoucí růst společnosti. Zasedací místnost bude umístěna v největším pokoji, který je reprezentativní a může tak hostit budoucí zákazníky. Ve zbylých 3 místnostech budou umístěny kanceláře projektantů. Byt není třeba pro účely podnikání nijak dále rekonstruovat, majitelé Prosil s.r.o. ho pouze vybaví zmiňovaným nábytkem a technikou.

8 FINANČNÍ PLÁN A FINANČNÍ ANALÝZA

Tato kapitola se zabývá výdělečností businessu. Jsou zde vypočteny náklady na založení a provoz podniku a predikovány tržby pro jejich pokrytí. Na základě těchto údajů jsou sestaveny výkaz zisků a ztrát, rozvaha a cash flow pro 4 roky chodu společnosti. Investice do podnikání je zhodnocena pomocí několika dynamických metod. Finanční plán je na závěr podroben analýze. Zkoumá se rentabilita, likvidita, zadluženost a také návratnost počáteční investice, aby mohlo být rozhodnuto o jejím přijetí.

8.1 Zakladatelský rozpočet

Sestavení zakladatelského rozpočtu poskytuje důležitou informaci o tom, kolik finančních prostředků bude potřeba na rozjezd podnikání. Počáteční náklady lze rozdělit na zřizovací a investiční. Zřizovací náklady zahrnují notářské služby a další poplatky spojené se založením a vznikem společnosti. Investičními položkami jsou potom náklady na marketing, software, hardware, vybavení kanceláře a pojištění. Veškerý nábytek bude nakoupen již v 1. fázi podnikání, ale počítače a monitory pro potřeby dalších členů týmu se budou dokupovat před jejich příchodem v rámci 2. roku. Programové licence v souvislosti s rozšiřováním společnosti budou zaplacené až po uzavření pracovních smluv s novými zaměstnanci, tedy ve 3. roce fungování společnosti.

Zakladatelský rozpočet	[Kč]
Zřizovací náklady	15 000
Marketing:	
- tvorba webu	10 000
- vizitky	1 925
Software:	
- Autodesk AutoCAD LT (2 licence na 3 roky)	67 771
- Autodesk Civil 3D (1 licence na 1 rok)	75 301
- MS Office (3 neomezené licence)	19 468
Hardware:	
- tiskárna	43 821
- server + síťové prvky	28 231
- počítače (3)	77 969
- monitory (6)	23 936
Nábytek:	
- kancelářské židle (5)	7 400
- stoly s pracovním kontejnerem (5)	17 450
- stůl do zasedací místnosti	4 308
- židle do zasedací místnosti (5)	6 760
- další nábytek a vybavení	9 790
Pojištění:	
- Pojištění profesní odpovědnosti	36 140
Celkem	445 269

Tabulka 31 – Zakladatelský rozpočet, zdroj: vlastní

8.2 Zdroje krytí

Na začátek podnikání musí mít majitelé k dispozici 445 269 Kč na pokrytí zřizovacích a investičních nákladů. Nicméně počítají s tím, že než budou schopni odevzdat první hotovou dokumentaci, uplynou minimálně tři měsíce. Po tu dobu budou muset hradit náklady související s provozem, ale ještě nebudou generovat tržby. Na účtu tak potřebují mít dostatečnou finanční rezervu. Jeden majitel vloží do podnikání 400 000 Kč, druhý majitel 300 000 Kč a zároveň jim bezúročně půjčí rodina jednoho z nich 250 000 Kč, které budou rovnoměrně spláceny po dobu 5 let. Celkově tak vytvoří kapitál ve výši 950 000 Kč, jak je vidět na zahajovací rozvaze.

Zahajovací rozvaha [Kč]			
AKTIVA	950 000	PASIVA	950 000
Dlouh. majetek	0	Vlastní kapitál	700 000
Oběžná aktiva	950 000	Cizí zdroje	250 000
Bankovní účet	950 000	Dlouh. závazky	250 000

Tabulka 32 – Zahajovací rozvaha, zdroj: vlastní

8.3 Odepisovaný majetek

Odepisovat se bude nábytek, jakožto soubor movitých věcí a stejně tak technické vybavení nakupované v 1. a 2. roce podnikání. Programové vybavení nelze evidovat jako dlouhodobý

majetek, protože licence na software není ve faktickém vlastnictví společnosti. Dochází pouze k jejímu pronájmu na dobu určitou.

Nábytek spadá do 2. odpisové skupiny a bude odepisován po dobu 5 let při sazbě 11 % ze vstupní ceny pro 1. rok a 22,25 % z téže částky pro další roky.

Nábytek a vybavení [Kč]				
rok	vstupní cena	roční odpis	oprávky	zůstatková cena
1.	45 708	5 028	5 028	40 680
2.	45 708	10 170	15 198	30 510
3.	45 708	10 170	25 368	20 340
4.	45 708	10 170	35 538	10 170
5.	45 708	10 170	45 708	0

Tabulka 33 – Odpisy – Nábytek a vybavení, zdroj: vlastní

Technické vybavení bude nakupováno dvakrát, a to v rámci 1. roku podnikání a na konci 2. roku v souvislosti s plánovaným nástupem nových zaměstnanců. Tento soubor movitých věcí je zařazen do 1. odpisové skupiny, které přísluší doba odepisování 3 roky. Sazba pro první rok činí 20 % ze vstupní ceny vybavení a v dalších letech 40 % z téže částky.

Technické vybavení [Kč] 1.fáze podnikání				
rok	vstupní cena	roční odpis	oprávky	zůstatková cena
1.	173 957	34 791	34 791	139 165
2.	173 957	69 583	104 374	69 583
3.	173 957	69 583	173 957	0

Tabulka 34 – Odpisy – Technické vybavení, zdroj: vlastní

Na konci 2. roku budou nakoupeny další 2 počítače a 4 monitory v celkové hodnotě 67 937 Kč. Žádná další technika v souvislosti s nástupem dvou nových zaměstnanců potřeba nebude.

Technické vybavení [Kč] 2.fáze podnikání				
rok	vstupní cena	roční odpis	oprávky	zůstatková cena
2.	67 937	13 587	13 587	54 349
3.	67 937	27 175	40 762	27 175
4.	67 937	27 175	67 937	0

Tabulka 35 – Odpisy – Technické vybavení – 2. fáze podnikání, zdroj: vlastní

8.4 Osobní náklady

Zaměstnanec, který nastoupí po 3 měsících od založení podniku bude pobírat hrubou mzdu ve výši 30 000 Kč. Ve druhé fázi podnikání se potom počítá s jejím navýšením na úroveň mezd nově příchozích zaměstnanců. Majitelé budou pobírat pravidelnou odměnu za výkon činnosti jednatelů ve výši 20 000 Kč a zároveň si budou vyplácet podíly ze zisku na konci účetního období, jak bude uvedeno dále. Osobní náklady budou hrazeny až za 4. měsíc podnikání, kdy se očekává inkasování tržeb za první zakázky a nastoupí nový zaměstnanec.

Měsíční náklady na LZ pro 1. fázi podnikání [Kč]		Měsíční náklady na LZ pro 2. fázi podnikání [Kč]	
Projektant:		Projektant:	
- hrubá mzda	30 000	- hrubá mzda	35 000
- sociální pojištění	7 440	- sociální pojištění	8 680
- zdravotní pojištění	2 700	- zdravotní pojištění	3 150
- náklady na pozici za měsíc	40 140	- náklady na pozici za měsíc	46 830
- počet zaměstnanců na pozici	1	- počet zaměstnanců na pozici	3
- měsíční náklady na projektanty	40 140	- měsíční náklady na projektanty	140 490
Společník:		Společník:	
- odměna jednateli	20 000	- odměna jednateli	20 000
- sociální pojištění	4 960	- sociální pojištění	4 960
- zdravotní pojištění	1 800	- zdravotní pojištění	1 800
- náklady na společníka	26 760	- náklady na společníka	26 760
- počet společníků	2	- počet společníků	2
- měsíční náklady na společníky	53 520	- měsíční náklady na společníky	53 520
Náklady na LZ/měsíc	93 660	Náklady na LZ/měsíc	194 010

Tabulka 36 – Osobní náklady, zdroj: vlastní

8.5 Roční náklady

Provozní náklady související s fungováním Prosil s.r.o. jsou uvedeny v následující tabulce. Nájemné činí 14 000 Kč za měsíc včetně energií a smlouva bude uzavřena na dobu 4 let. Všechny ostatní služby budou meziročně navyšovány vlivem působení inflace ve stanovené výši 2 % a v souvislosti s rozšiřováním společnosti. Cena za telefon a internet vychází z průměrných cen operátorů pro stanovený počet SIM karet. Kancelářské a hygienické potřeby byly vyčísleny na 4 000 za měsíc pro první rok podnikání. Výpočet ceny pohonných hmot vychází z předpokladu, že na každého zaměstnance připadá jedna plná nádrž za měsíc. Vedení účetnictví bude postoupeno externí firmě v předpokládaném rozsahu 24 hodin za měsíc, přičemž cena těchto služeb v 1. roce činí 250 Kč za hodinu. Oba používané automobily budou pravidelně servisovány a cena těchto služeb je odhadnuta na 15 000 Kč pro první rok. Položky marketingu jsou vysvětleny v samostatné kapitole. Společník 1 ve 2. roce podnikání složí zkoušku z odborné způsobilosti pro činnost koordinátora BOZP na staveništi. Bude navštěvovat třídení přípravný kurz, který v současnosti stojí 7 139 Kč. Cena samotné zkoušky potom činí 7 260 Kč. (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2019) Získávání nových zaměstnanců bude probíhat mimo jiné i formou inzerce na Jobs.cz, která dnes stojí 8 400 Kč za měsíc, přičemž služby budou využívány po dobu 3 měsíců. (Jobs.cz, 2019) Zřizovací náklady, osobní náklady a odpisy jsou popsány v tabulkách výše. Odměny jednatelům stejně jako mzdy budou vypláceny až za 4. měsíc podnikání. Pojištění profesní odpovědnosti bude uzavřeno s ČSOB Pojišťovnou, a.s. a jeho výše je vypočtena dle postupů zveřejněných na webových stránkách České komory autorizovaných inženýrů a techniků ve výstavbě. Jedná se o připojištění sjednané nad zákonný rámec. Více o něm bude řečeno v rámci kapitoly Rizika podnikání. Na základě tabulek č. 16 a 17 je vypočtena výše splátek za software v jednotlivých letech.

Nákladová položka [Kč]	0.rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
Nájemné (včetně energií)	0	168 000	168 000	168 000	168 000
Telefon, internet	0	31 140	31 763	42 373	43 221
Kancelářské a hygienické potřeby	0	36 000	36 720	62 424	63 672
Cestovné (pohonné hmoty)	0	43 200	44 064	74 909	76 407
Účetnictví	0	72 000	73 440	74 909	76 407
Servis automobilů	0	15 000	15 300	15 606	15 918
Marketing	11 925	15 730	16 045	22 368	16 693
Rozšiřování kvalifikace majitele	0	0	14 981	0	0
Získávání zaměstnanců	0	0	26 218	0	0
Zřizovací náklady	15 000	0	0	0	0
Osobní náklady celkem, z toho:	0	842 940	1 123 920	2 328 120	2 328 120
Mzdy	0	630 000	840 000	1 740 000	1 740 000
SP a ZP	0	212 940	283 920	588 120	588 120
Pojištění profesní odpovědnosti	36 140	36 140	49 242	50 227	51 231
Odpisy	0	39 819	93 340	106 927	37 345
Zúčtování poměrné částky splátky za SW	0	117 359	90 361	182 405	169 427
Náklady celkem	63 065	1 417 328	1 783 393	3 128 268	3 046 441

Tabulka 37 – Provozní náklady, zdroj: vlastní

S tvorbou dokumentace staveb pozemních komunikací jsou dále spojené variabilní náklady v podobě subdodávek a služeb kopy centra. Pro malou zakázku v hodnotě 400 000 Kč je cena subdodávek odhadnuta na 60 000 Kč a cena za tisk na 10 000 Kč. V případě zakázky většího typu je uvažován úměrný růst variabilních nákladů.

8.5.1 Bod zvratu

Na základě výše uvedených nákladů je vypočteno, kolik musí společnost svojí činností vydělat, aby byla schopna je pokrýt. Bod zvratu se týká hlavní činnosti společnosti, tedy tvorby dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních.

V první fázi podnikání je třeba dokončit 4,3 a později 5,4 zakázek stanovené velikosti, aby firma nebyla ztrátová. Pokud by v další fázi vývoje společnost poskytovala pouze služby v podobě tvorby dokumentace, muselo by být pro pokrytí nákladů dokončeno necelých 5 zakázek v hodnotě 800 000 Kč. Cílem Prosil s.r.o. je však generovat zisk, a proto je nutné pohybovat se výrazně nad touto hranicí.

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
F [Kč]	1 417 328	1 783 393	3 128 268	3 046 441
p [Kč]	400 000	400 000	800 000	800 000
b [Kč]	70 000	70 000	140 000	140 000
q (BZ) [počet zakázek]	4,29	5,40	4,74	4,62

Tabulka 38 – Bod zvratu, zdroj: vlastní

8.6 Finanční výkazy

Finanční výkazy jsou sestaveny na základě stanovení cen typových zakázek, plánu prodeje a výpočtu nákladů. Výkaz zisků a ztrát a cash flow jsou sestaveny vždy za období od 1. dubna do 31. března daného roku. Rozvaha, jakožto stavový výkaz, se vztahuje k situaci 31. března roku 2020 (0.rok), 2021, 2022, 2023, 2024.

Z rozvahy je patrné, že na konci 4. roku podnikání je dlouhodobý majetek téměř odepsán. Aktiva jsou postupně navyšována stavem bankovního účtu a pohledávkami za realizované zakázky, které v daném období nebyly zaplacený. Na bankovním účtu je před začátkem druhé fáze podnikání navýšena rezerva pro krytí provozních nákladů na 1 362 359 Kč. Náklady příštích období zahrnují software, který byl jako výdaj promítnut do příslušného roku, ale využíván je po dobu více let. V pasivech je zachyceno vyplácení záloh podílů na zisku společníkům, kteří jsou mimo jiné uspokojováni i prostřednictvím pravidelné výplaty odměny jednatelem. Vyplácení podílů je závislé na stavu bankovního účtu, kde musí být neustále dostatečná rezerva pro provoz společnosti v období bez příjmů.

Rozvaha [Kč]	0.rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
AKTIVA	886 935	2 035 862	2 474 933	2 587 166	3 468 691
Dlouhodobý majetek netto	219 665	179 846	154 442	47 515	10 170
Dlouhodobý majetek brutto	219 665	219 665	287 602	287 602	287 602
Korekce	0	39 819	133 159	240 087	277 431
Obežná aktiva	504 731	1 810 836	2 162 359	2 313 749	3 334 275
Bankovní účet	504 731	1 010 836	1 362 359	1 513 749	1 734 275
Krátkodobé pohledávky	0	800 000	800 000	800 000	1 600 000
Náklady příštích období	162 539	45 180	158 132	225 902	124 246
PASIVA	886 935	2 035 862	2 474 933	2 587 166	3 468 691
Vlastní kapitál	636 935	1 361 899	1 857 651	1 887 153	2 647 136
Základní kapitál	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Nerozdělené zisky/ztráta minulých let	0	-63 065	661 899	1 157 651	1 187 153
Výsledek hospodaření za účetní období	-63 065	1 524 964	1 495 752	1 629 503	2 359 983
Záloha na výplatu podílů		-800 000	-1 000 000	-1 600 000	-1 600 000
Cizí zdroje	250 000	673 963	617 282	700 013	821 555
Krátkodobé závazky	0	473 963	467 282	600 013	771 555
Dlouhodobé závazky	250 000	200 000	150 000	100 000	50 000

Tabulka 39 – Rozvaha, zdroj: vlastní

Tržby za služby vychází z plánu prodeje a počtu dokončených zakázek. Veškeré náklady, které byly popsány výše, jsou nyní zařazeny do příslušných kategorií. Nejvyššími položkami jsou přitom náklady na lidské zdroje a služby tvořené převážně variabilními náklady v podobě subdodávek a tisku.

Výkaz zisků a ztrát [Kč]	0.rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
Tržby z prodeje služeb	0	4 000 000	4 400 000	6 100 000	6 900 000
Výkonová spotřeba	26 925	1 081 070	1 196 530	1 420 589	1 400 318
Spotřeba materiálu		79 200	80 784	137 333	140 079
Nájemné a energie		168 000	168 000	168 000	168 000
Služby	26 925	833 870	947 746	1 115 256	1 092 239
Osobní náklady	0	842 940	1 123 920	2 328 120	2 328 120
Mzdy		630 000	840 000	1 740 000	1 740 000
SP a ZP		212 940	283 920	588 120	588 120
Ostatní provozní náklady	36 140	36 140	49 242	50 227	51 231
Pojištění profesní odpovědnosti	36 140	36 140	49 242	50 227	51 231
EBITDA	-63 065	2 039 850	2 030 308	2 301 064	3 120 331
Odpisy	0	39 819	93 340	106 927	37 345
Zúčtování poměrné částky splátky za SW	0	117 359	90 361	182 405	169 427
EBIT	-63 065	1 882 672	1 846 607	2 011 732	2 913 559
Daň z příjmů	0	357 708	350 855	382 229	553 576
EAT	-63 065	1 524 964	1 495 752	1 629 503	2 359 983

Tabulka 40 – Výkaz zisků a ztrát, zdroj: vlastní

Cash flow je sestaveno nepřímou metodou. K výdajům za pronájem softwarových licencí je vždy třeba přičíst splátky daného roku. Každý rok se potom snižuje hodnota dlouhodobých závazků o úmor v konstantní výši. Krátkodobé závazky zahrnují náklady za 12. měsíc podnikání, které jsou hrazeny až v následujícím roce a také daň z příjmů za sledované období. V rámci cash flow je zachycena očekávaná výplata podílů společníkům, což výrazně snižuje hodnotu peněžních toků za období. Čistý zisk je tak daleko vyšší než skutečně přijaté peníze na firemní účet.

Cash flow [Kč]	0.rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
EAT	-63 065	1 524 964	1 495 752	1 629 503	2 359 983
Odpisy		39 819	93 340	106 927	37 345
Výdaje na pronájem SW licencí	-162 539	0	-203 312	-250 176	-67 771
Zúčtování poměrné částky splátky za SW licence	0	117 359	90 361	182 405	169 427
Změna stavu dlouhodobého majetku:					
nákup vybavení	-219 665	0	-67 937	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků:					
úmor		-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
Změna stavu krátkodobých pohledávek		-800 000	0	0	-800 000
Změna stavu krátkodobých závazků, z toho:	0	473 963	-6 680	132 730	171 543
mzdy		70 000	0	75 000	0
SP, ZP		23 660	0	25 350	0
nájemné		14 000	0	0	0
telefon, internet		2 595	52	884	71
účetnictví		6 000	120	122	125
daň z příjmů		357 708	-6 852	31 374	171 347
Vyplácení podílů společníkům		-800 000	-1 000 000	-1 600 000	-1 600 000
CF celkem	-445 269	506 105	351 524	151 390	220 526

Tabulka 41 – Cash flow, zdroj: vlastní

Cash flow je sestaveno také přímou metodou v měsíční podrobnosti, aby byl patrný stav bankovního účtu v průběhu roku. Tato varianta je k dispozici v příloze diplomové práce.

8.7 Dynamické metody hodnocení investic

Investice do podnikání je dále zhodnocena z hlediska její efektivity. K tomu jsou využity dynamické metody hodnocení investic, které oproti metodám statickým zohledňují také působení rizika a času. Budoucí peněžní toky se v rámci těchto metod diskontují na jejich současnou hodnotu. Jako diskontní míra je stanovena výše vážených průměrných nákladů na kapitál. Pro jejich výpočet je ale nezbytné určit požadovanou procentní výnosnost vlastního kapitálu. Autorka diplomové práce v tomto případě vyjde z modelu oceňování kapitálových aktiv (CAPM).

Jako bezriziková úroková míra je použita výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů ve výši 1,24 %. (Česká národní banka, 2019). Faktor $\beta_{\text{Unleveraged}}$ představuje rizikovost trhu a byl čerpán z dat na portálu Damodaran (2019). $\beta_{\text{Leveraged}}$ je potom jeho propočtem v závislosti na zadlužení firmy. Riziková premie ($r_m - r_f$) je opět čerpána z dat Damodaran (2019). Na základě těchto údajů a dosazením do modelu byla vypočtena procentuální výnosnost vlastního kapitálu a následně také vážené průměrné náklady na kapitál, které činí 6,1 %. Nízká hodnota WACC je způsobena díky bezúročné půjčce od rodiny jednoho ze společníků.

Náklady na kapitál dle modelu CAPM	
r_f	1,24%
$\beta_{\text{unleveraged}}$	0,78
$r_m - r_f$	6,94%
$\beta_{\text{leveraged}}$	1,01
r_e	8,22%
WACC	6,06%

Tabulka 42 – Výpočet WACC, zdroj: výpočty dle publikace Petřika (2009); zpracování vlastní

Po výpočtu vážených průměrných nákladů na kapitál je možné přistoupit k jednotlivým metodám hodnocení investic. Prvotní investice do podnikání je přitom tvořena vlastním kapitálem a cizími zdroji ve výši 950 000 Kč, jak zachycuje zahajovací rozvaha. Dalším zdrojem dat je výkaz cash flow pro jednotlivé roky. Aby výpočty dávaly smysl, cash flow musí být ponížené o výplatu podílů společníkům.

Jako první byla pro hodnocení investice použita metoda čisté současné hodnoty. Obecně platí, že investice je přijatelná, pokud je čistá současná hodnota větší než 0. To je v tomto případě s přehledem splněno.

Čistá současná hodnota (NPV)					
Rok podnikání	0	1	2	3	4
Disk.míra	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%
CF [Kč]	-950 000	1 306 105	1 351 524	1 751 390	1 820 526
CF disk. [Kč]	-950 000	1 231 521	1 201 576	1 468 163	1 438 972
NPV [Kč]	4 390 232				

Tabulka 43 – Čistá současná hodnota, zdroj: vlastní

Dále byl vypočten relativní procentní výnos za 4 roky podnikání vztažený k počáteční investici. Pokud je hodnota vnitřního výnosového procenta vyšší než vážené průměrné náklady na kapitál, investici je možné přijmout. V tomto případě IRR několikanásobně převyšuje hodnotu WACC a investice se na základě této metody jeví jako výhodná.

Vnitřní výnosové procento (IRR)					
Rok podnikání	0	1	2	3	4
Disk.míra	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%
CF [Kč]	- 950 000	1 306 105	1 351 524	1 751 390	1 820 526
CF disk. [Kč]	- 950 000	1 231 521	1 201 576	1 468 163	1 438 972
IRR	142%				

Tabulka 44 – Vnitřní výnosové procento, zdroj: vlastní

Index ziskovosti je stanoven jako poměr očekávaných přínosů plynoucích z investice vůči počátečním výdajům. O investice je možné uvažovat, pokud je hodnota indexu větší nebo rovna 1. Z tohoto hlediska lze opět považovat investici za ekonomicky výhodnou.

Index ziskovosti (PI)					
Rok podnikání	0	1	2	3	4
Disk.míra	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%
CF [Kč]	-950 000	1 306 105	1 351 524	1 751 390	1 820 526
CF disk. [Kč]	-950 000	1 231 521	1 201 576	1 468 163	1 438 972
PI [rel.vyjádření]	5,62				

Tabulka 45 – Index ziskovosti, zdroj: vlastní

Poslední zvolenou dynamickou metodou hodnocení investic je doba návratnosti počítaná z diskontovaných peněžních toků. Jak je patrné z tabulky níže, investice by se měla vrátit hned v 1. roce podnikání, kdy kumulované diskontované cash flow přejde do kladných hodnot.

Doba návratnosti z diskontovaných toků (PP) [počet let]					
Rok podnikání	0	1	2	3	4
Disk.míra	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%
CF [Kč]	-950 000	1 306 105	1 351 524	1 751 390	1 820 526
CF disk. [Kč]	-950 000	1 231 521	1 201 576	1 468 163	1 438 972
CF disk.kumulované [Kč]	-950 000	281 521	1 483 097	2 951 260	4 390 232

Tabulka 46 – Doba návratnosti investice, zdroj: vlastní

8.8 Finanční analýza

Výkonnost podniku je hodnocena prostřednictvím zvolených metod finanční analýzy. Sledovány jsou poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

Klíčovým měřítkem rentability je poměr zisku vůči celkovým vloženým prostředkům označovaný jako ROA. Většinou je tento poměr počítán ze zisku před zdaněním a úroky a stejně tomu je i v případě diplomové práce. Obdobný výpočet lze provést pouze s vlastním kapitálem, kdy se sleduje, kolik zisku je vytvořeno z koruny investované vlastníky. V tomto případě jde o rentabilitu vlastního kapitálu označovanou jako ROE a počítanou z čistého zisku. Poslední ukazatel je rentabilita tržeb, zkráceně ROS. Zde je uvedena varianta s čistým ziskem. Jak je vidět z tabulky níže, hodnoty všech ukazatelů rentability jsou vysoké.

Ukazatele rentability				
Rok podnikání	1	2	3	4
EAT [Kč]	1 524 964	1 495 752	1 629 503	2 359 983
EBIT [Kč]	1 882 672	1 846 607	2 011 732	2 913 559
VK [Kč]	1 361 899	1 857 651	1 887 153	2 647 136
tržby [Kč]	4 000 000	4 400 000	6 100 000	6 900 000
Aktiva [Kč]	2 035 862	2 474 933	2 587 166	3 468 691
ROA	92,48%	74,61%	77,76%	84,00%
ROE	111,97%	80,52%	86,35%	89,15%
ROS	38,12%	33,99%	26,71%	34,20%

Tabulka 47 – Ukazatele rentability, zdroj: vlastní

Dalším sledovaným poměrovým ukazatelem je likvidita, tedy schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi hradit závazky. Zde jsou uváděny hodnoty okamžité likvidity, které několikanásobně překračují doporučení ohledně jejího ideálního nastavení (0,2-0,5). Tato skutečnost poukazuje na konzervativní způsob financování, kdy je vytvářena velká rezerva na bankovním účtu.

Ukazatel likvidity				
Rok podnikání	1	2	3	4
Krát.fin.majetek [Kč]	1 010 836	1 362 359	1 513 749	1 734 275
Krát.závazky [Kč]	473 963	467 282	600 013	771 555
Okamžitá likvidita[rel.vyj.]	2,13	2,92	2,52	2,25

Tabulka 48 – Pohotovostní likvidita, zdroj: vlastní

Na závěr je vypočtena zadluženost jako podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku. Ať už sledujeme celkovou nebo dlouhodobou zadluženost, je patrný její pokles vlivem postupného zvyšování hodnoty vlastního kapitálu. Dlouhodobá zadluženost je potom velmi nízká, což opět souvisí s konzervativním způsobem financování. Jak je vidět, postupně dochází k umořování dluhu, který by byl k pátému roku podnikání plně splacen.

Ukazatel zadluženosti				
Rok podnikání	1	2	3	4
CZ [Kč]	673 963	617 282	700 013	821 555
Dlouh.CZ [Kč]	200 000	150 000	100 000	50 000
CK [Kč]	2 035 862	2 474 933	2 587 166	3 468 691
Zadluženost	33,10%	24,94%	27,06%	23,68%
Dlouh.zadluženost	9,82%	6,06%	3,87%	1,44%

Tabulka 49 – Zadluženost, zdroj: vlastní

9 RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ

V souvislosti s podnikáním je identifikováno několik potenciálních rizik, která jsou na základě pravděpodobnosti vzniku a míry dopadu následně umístěna do matice. Těmito riziky jsou:

- 1) recese ekonomiky,
- 2) negativní vývoj stavebnictví,

- 3) nedostatek zájemců o zaměstnání v Prosil s.r.o.,
- 4) vysoká míra administrativy a byrokracie,
- 5) škoda v důsledku chyb v dokumentaci,
- 6) škoda v důsledku výkonu technického dozoru stavebníka a koordinátora BOZP,
- 7) nedokončení dokumentace či prodloužení prací vlivem majetkoprávních vztahů a výsledků průzkumů,
- 8) špatný odhad doby realizace zakázky,
- 9) nedostatek peněz na běžném účtu pro krytí provozních nákladů v období bez příjmů,
- 10) vysoká míra korupce.

Vývoj HDP je v současné době příznivý. Panují ale obavy ohledně dalších let v důsledku globální politické nejistoty a otevřenosti české ekonomiky. Na vývoji ekonomiky dále značně závisí stavebnictví. To se v současné době potýká s problémem nedostatku pracovníků, který sám o osobě brzdí rozvoj odvětví. Nedostatek pracovníků je patrný také v oboru projekce dopravních staveb, což představuje riziko pro budoucí rozšiřování společnosti, zejména pokud přihlídneme ke skutečnosti, v jaké lokalitě se firma bude nacházet. Další hrozbou pro podnikání je české legislativní prostředí, které je typické vyšší administrativní a daňovou zátěží. V tomto případě máme jistotu, že riziko nastane, ale jeho dopady by neměly být velké. Co však může mít pro podnikání fatální důsledky jsou chyby v dokumentaci, které se objeví až s odstupem času, po realizaci staveb. Proto je nezbytné nad rámec základního pojištění členů České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě uzavřít také připojištění za účelem vyššího krytí škod. V rámci tohoto připojištění bude ošetřeno také riziko škod způsobených doplňkovou činností jako je výkon technického dozoru stavebníka a činnosti koordinátora BOZP na staveništi. Dalším typem rizika je nedokončení dokumentace nebo neúměrné prodloužování prací na projektu vlivem majetkoprávního vypořádávání s vlastníky dotčených pozemků. Projekt se může prodloužit nebo úplně zastavit také díky závěrům počátečních průzkumů, které jsou zajištěny subdodavateli. Příkladem může být situace, kdy by v důsledku realizace zamýšleného projektu došlo k narušení migračních koridorů živočichů nebo k překročení hlukových limitů v oblasti. Častým problémem projekčních kanceláří je také špatně odhadnutý čas potřebný pro realizaci zakázky. Za odevzdání dokumentace po stanoveném termínu potom společnost platí smluvní penále. Poslední identifikované riziko souvisí s charakterem businessu. Prosil s.r.o. bude nabízet poměrně rozsáhlé služby, jejichž realizace trvá logicky delší dobu. Zapláceno ovšem firma dostává až ke konci projektu, pokud není ve smlouvě upraveno jinak. Může tak nastat situace, kdy majitelé nebudou schopni pokrýt provozní náklady z firemních zdrojů a budou muset volit jiný způsob financování. Posledním uváděným typem rizika je vysoká míra korupce na území České republiky. Pokud nebude zajištěna transparentnost přidělování zakázek, firmu to může velmi poškodit ve smyslu nižšího počtu přidělovaných zakázek a zbytečně vynaložených nákladů na podávání nabídek.

9.1 Matice rizik

Rizika podnikání jsou umístěna do matice s bodovou škálou od 1 do 5. Platí, že čím větší je riziko z hlediska jeho pravděpodobnosti nebo dopadu, tím vyšší číslo obdrží. Veškerá rizika se nacházejí

ve žluté oblasti, která představuje střední ohrožení pro podnikání. Takovýmto rizikům by měla být věnována zvýšená pozornost. Následně proto budou vytvořena opatření ve vztahu k nim.

Pravděpodobnost vzniku »					
Dopad rizika»	5,6				5
			1, 2, 10		4
			3, 7, 8	9	3
					2
					1
	1	2	3	4	5

Tabulka 50 – Matice rizik, zdroj: vlastní

9.2 Opatření ve vztahu k rizikům

Některým identifikovaným rizikům lze čelit pomocí vhodných preventivních opatření, jiným pomocí opatření nápravných. Jednotlivá rizika a možné reakce na ně jsou zachyceny v tabulce níže.

Riziko	Druh opatření	Aktivity
Recese ekonomiky	Nápravné	Více podaných nabídek, více schůzek se zákazníky, utváření sdružení dodavatelů
Negativní vývoj stavebnictví	Nápravné	Více podaných nabídek, více schůzek se zákazníky, utváření sdružení dodavatelů
Nedostatek zájemců o zaměstnání v Prosil s.r.o.	Preventivní	Několik metod získávání zaměstnanců
	Nápravné	Společnost nebude rozšiřována nebo dojde ke změně jejího sídla
Vysoká míra administrativy a byrokracie	Nápravné	Důkladné nastudování související legislativy, externí vedení účetnictví
Škoda v důsledku chyb v dokumentaci	Preventivní	Konzultace sporných částí mezi členy týmu, kontrola před odevzdáním, připojištění členů ČKAIT
Škoda v důsledku výkonu technického dozoru stavebníka a činnosti koordinátora BOZP na staveništi	Preventivní	Kontrola souladu mezi dokumentací a stavbou a včasné upozornění na případný nesoulad, proškolení pracovníků na staveništi ohledně BOZP, kontrola BOZP a upozorňování na nedodržování bezpečnostních pravidel, připojištění členů ČKAIT
Nedokončení dokumentace či prodloužení prací vlivem majetkoprávních vztahů a výsledků průzkumů	Preventivní	Časová rezerva v rámci každého projektu, dohoda s investorem o spolupráci při řešení majetkoprávních vztahů
	Nápravné	Dohoda o fakturaci za vykonané služby
Špatný odhad doby realizace zakázky	Preventivní	Časová rezerva v rámci každého projektu, společník 1 konzultuje svůj odhad se spolumajitelem
Nedostatek peněz na běžném účtu pro krytí provozních nákladů v období bez příjmu	Preventivní	Vytváření kladné rezervy na bankovním účtu
	Nápravné	Krátkodobá půjčka prostřednictvím kontokorentního účtu
Vysoká míra korupce	Nápravné	Více podaných nabídek, více schůzek se zákazníky, utváření sdružení dodavatelů

Tabulka 51 – Opatření ve vztahu k rizikům, zdroj: vlastní

Recesi ekonomiky ani negativnímu vývoji stavebnictví nelze prostřednictvím žádných preventivních opatření předejít. Důsledky obou rizik by přitom byly stejné, došlo by k snížení poptávky po projekčních pracích a tím pádem i ke zvýšení konkurence na trhu. Na to Prosil s.r.o. může reagovat větším úsilím v souvislosti se získáváním zakázek. Dále je možné spojit se s konkurencí, utvářet sdružení dodavatelů a získávat tak i zakázky většího rozsahu, které by společnost sama nedokázala realizovat.

Nedostatku zaměstnanců v souvislosti s 2. fází podnikání lze částečně čelit prostřednictvím několika metod jejich získávání. Prosil s.r.o. zveřejní inzerát na svých webových stránkách, dále na sociálních sítích, pracovním portálu Jobs.cz a zároveň majitelé osloví s nabídkou práce své bývalé kolegy.

Pokud ani přesto nebudou nalezeni vhodní zaměstnanci, může být na vině sídlo společnosti. Řešením tak bude buď společnost vůbec nerozšiřovat a zůstat u realizace malých zakázek, nebo přemístit sídlo do hlavního města, kde je větší nabídka pracovních sil.

Dalším uváděným rizikem je byrokracie, která ztěžuje činnost českým podnikatelům. V brzké době se nechystají žádné zásadní změny v legislativě, proto je jisté, že administrativa podnikání ovlivní. Před založením společnosti je zásadní nastudovat související právní předpisy. Vedení účetnictví bude potom svěřeno externí firmě, aby majitelé měli dostatek času na výkon výdělečné činnosti a zároveň vše bylo správně vykazováno.

V rámci podnikání může dojít stejně jako v jakémkoliv jiném oboru k chybám, které firmu stojí peníze. V tomto případě je důležitá zejména prevence. Sporné části dokumentace staveb pozemních komunikací by měly být konzultovány mezi členy týmu a před odevzdáním by měl být celý projekt zkontrolován, a to ideálně nejen jeho zhotovitelem. Technický dozor stavebníka, který dohlíží na zpracování stavby v souladu s dokumentací, by měl včas hlásit jakékoliv nesrovnalosti. Stejně tak koordinátor BOZP musí neprodleně upozorňovat na nedodržování bezpečnostních pravidel a předcházet tak vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Samozřejmě nelze spoléhat na neomylnost lidského faktoru, a proto bude uzavřeno připojištění členů České komory autorizovaných inženýrů a techniků ve výstavbě. Výše připojištění vychází z pojistné smlouvy č. 8059780611 a jejich dodatků. Očekávaný příjem právnické osoby je do 5 milionů Kč pro 1. období a do 7 milionů Kč pro 2. období. Limit pojistného plnění bude 5 milionů korun. Tím se dostáváme na základní pojistné ve výši 24 890 Kč pro 1. fázi podnikání a 31 044 Kč pro 2. fázi podnikání. To bude dále navýšeno o koeficienty spoluúčasti (1,1), oboru (1,1) nemajetkové újmy (1,2) a v 2. fázi podnikání také o činnost koordinátora BOZP (1,05). (ckait.cz)

Tabulka základního pojistného (v Kč)

Limit pojistného plnění v tisících Kč	Příjmy v tisících Kč										
	do 250	od 251 do 500	od 501 do 750	od 751 do 1 000	od 1 001 do 2 000	od 2 001 do 3 000	od 3 001 do 4 000	od 4 001 do 5 000	od 5 001 do 7 000	od 7 001 do 10 000	od 10 000 do 20 000
do 500	2 112	2 530	2 956	3 412	4 689	5 180	6 033	6 886	8 634	10 578	13 193
1 000	3 452	4 211	4 843	5 557	6 951	8 171	9 753	11 258	13 998	17 054	21 457
2 000	4 437	5 185	6 224	6 762	8 732	10 611	12 011	13 696	17 179	21 592	27 025
3 000	5 205	5 995	7 299	7 993	10 587	12 723	14 799	16 935	21 241	25 763	32 284
5 000	7 410	8 705	10 490	11 658	15 197	18 325	21 128	24 890	31 044	36 523	45 855
10 000	11 320	13 592	15 856	18 144	23 404	27 931	32 288	37 940	46 927	55 575	69 257
15 000	14 080	16 984	19 824	22 688	29 256	34 908	40 354	47 420	58 666	69 537	86 590

Tabulka 52 – Připojištění členů ČKAIT, zdroj: Příloha č.4a) dodatku č.3 k pojistní smlouvě (ckait.cz, 2019)

Dalším rizikem jsou časové prodlevy při tvorbě dokumentace staveb pozemních komunikací způsobené majetkoprávními vztahy nebo výsledky průzkumů. Proto by měla být zahrnuta v každém projektu dostatečná rezerva na řešení těchto problémů. V případě, že majetkoprávní vypořádání trvá neúměrně dlouho (dochází například k vyvlastňování pozemků), je na místě projekt v této fázi ukončit a dohodnout se s investorem na fakturaci dosavadních služeb.

Další komplikací pro podnikání je špatný odhad doby realizace zakázky. Tomu se dá předcházet opět zahrnutím časové rezervy do projektu. Obecně by měla firma pracovat spíše s pesimističtější scénářem doby realizace zakázky. Odhad společníka 1, který bude podávat nabídky by měl být dále konzultován se spolumajitelem.

Nedostatek peněz na běžném účtu pro krytí provozních nákladů v období bez příjmů lze řešit prostřednictvím vytváření finanční rezervy. V případě, že ale rezerva nebude dostatečná, bude čerpán krátkodobý úvěr od banky prostřednictvím kontokorentního účtu.

Posledním zmiňovaným typem rizika je vysoká úroveň korupce v oblasti veřejných zakázek, která by měla za následek přidělování projektů takzvaně „napřímo“ na základě známostí. Proti tomuto typu riziku se nelze nijak chránit. Je ale možné reagovat na vzniklou situaci, a to prostřednictvím stejných nápravných opatření jako v případě recese ekonomiky nebo negativního vývoje stavebnictví.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající projekční kancelář, který poslouží majitelům společnosti jako podklad pro rozhodování o založení podniku. Výsledkem je strukturovaný dokument, který by měl stát na začátku každého podnikání. Správně sestavený podnikatelský plán totiž konkretizuje myšlenky podnikatele, převádí je do podoby písemného dokumentu a dokáže tak upozornit na možná rizika a problémy investičního záměru ještě před jeho realizací.

Smyslem teoretické části práce bylo stručně a srozumitelně popsat veškerá východiska pro část praktickou. Jsou zde vymezeny základní pojmy související s podnikáním, podnikatelský plán, jeho význam, adresáti i struktura. Podnikatelský plán se zpracovává pro interní i externí účely. Ani v české ani v zahraniční literatuře však nemá jasně definovanou strukturu. Ta se vždy odvíjí od unikátnosti každého záměru, požadavků příjemců plánu a účelu pro jaký je dokument zpracováván. Proto i v případě diplomové práce nebylo vhodné vycházet z doporučení jediného autora a struktura je tak kombinací teoretických východisek.

Praktická část diplomové práce se zabývala zpracováním podnikatelského plánu pro projekční kancelář, která bude působit v oboru dopravních staveb a zajišťovat služby spojené s přípravou nebo prováděním místních komunikací, silnic, dálnic, lesních a polních cest, cyklostezek, chodníků, křižovatek, sjezdů, parkovišť či jiných ploch určených pro silniční dopravu. Dokument je vytvořen pro období čtyř let chodu společnosti a rozlišuje dvě vývojové etapy podnikání.

V první fázi založení a provozu společnosti bude její činnost soustředěna pouze na tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací v různých stupních a výkon s tím spojené inženýrské činnosti a autorského dozoru. V tomto období budou ve společnosti působit zpočátku jen majitelé a po třech měsících od začátku podnikání zaměstnají na pozici projektanta svého současného kolegu. Cílem druhé fáze podnikání je potom zvyšovat flexibilitu společnosti tak, aby mohla usilovat o další typy lukrativních zakázek. Služby projekční kanceláře budou rozšířeny o technický dozor stavebníka a výkon činnosti koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi. Bude třeba přijmout dva nové zaměstnance na pozice řadových projektantů. K tomu by mělo dojít po dvou letech podnikání, kdy už se předpokládá, že společnost bude stabilizována a vytvoří se dostatečná rezerva na bankovním účtu.

Na začátku praktické části byl popsán investiční záměr, budoucí podoba společnosti, její služby a způsob organizace práce včetně pracovní náplně jednotlivých pozic. Následovala analýza vnitřního i vnějšího prostředí s cílem odhalit zásadní faktory vývoje podnikání. K tomu byly využity nástroje PEST analýzy, VRIO analýzy a závěry byly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy. Makroprostředí je charakteristické vyšší administrativní a daňovou zátěží, se kterou musí každý český podnikatel počítat. Problematická je ve vztahu k podnikání také úroveň korupce, která představuje hrozbu v podobě utopených nákladů v momentě, kdy je o dodavateli předem rozhodnuto. Co se týká ekonomických faktorů, v následujících letech se počítá se zpomalením ekonomiky, ale HDP by mělo i nadále růst. Budoucí hospodářská situace však zůstává nejistá zejména s ohledem na otevřenost tuzemské ekonomiky a vývoj ve světě.

Samotné odvětví stavebnictví je potom hodně konsolidované a není zde moc prostoru pro odlišnosti mezi konkurenčními společnostmi. Projektanti mají vliv na bezpečnost občanů, a proto je jejich činnost upravena řadou právních předpisů, které je nutné respektovat. Situace na trhu projektových

prací je vždy odrazem vývoje stavebnictví. Tomu se dle posledních údajů Českého statistického úřadu daří dobře a nadále přetrvává růst odvětví z hlediska tržeb i indexu stavební produkce. Stejně tak trh veřejných zakázek zaznamenal za poslední období vzestup způsobený zejména veřejnými zadavateli. Konkurence na straně dodavatelů služeb naopak klesla, což je příznivý předpoklad pro podnikání, který potvrzuje současnou vytíženost projekčních kanceláří. Ty dle majitelů Prosil s.r.o. i závěrů Kvartální analýzy českého stavebnictví (CEEC Research, 2019) pracují na hraně svých kapacit a na trhu tak vzniká prostor pro fungování nových společností.

Prosil s.r.o. bude mít poměrně široké portfolio zákazníků, ale převažovat by měl veřejný sektor, který každý měsíc vypisuje dostatek zakázek. Mezi konkurenty se nachází velké množství firem různých velikostí, přičemž zakázku dostane přidělenou subjekt, který nabídne nejnižší cenu. Proto je v tomto oboru naprosto zásadní efektivita provozu a redukce nadbytečnosti při současném zachování kvalitativních standardů. Úspěch firmy bude postaven na lidském faktoru, sdíleném know-how a dlouholetých zkušenostech z oboru. Majitelé si za dobu svého působení v rámci několika společností vytvořili řadu urychlujících postupů pro projekci, jejichž potenciál se budou snažit plně využít.

Na základě analýzy prostředí byly nastaveny mise, vize a cíle společnosti v členění dle časového horizontu realizace. Posláním společnosti je poskytovat služby spojené s přípravou a prováděním pozemních komunikací v souladu s vysokými bezpečnostními a kvalitativními standardy. Vizí pro následující 4 roky podnikání je potom vybudovat stabilní postavení na trhu a úspěšně rozšířit organizační strukturu za účelem zvyšování flexibility ve vztahu k trhu. Toho bude dosaženo prostřednictvím naplnění řady cílů a aktivit. V souladu se strategií je zpracován plán prodeje, marketingu a finanční plán. Jelikož se pohybujeme ve službách, bylo třeba klasickou podobu marketingového mixu rozšířit o další „3P“ v podobě lidí, procesů a materiálního prostředí.

Kapitola finanční plán a finanční analýza převádí ostatní části plánu do číselné podoby a prokazuje reálnost záměru z ekonomického hlediska. Na základě sestavení finančních výkazů, zhodnocení efektivity investice a výkonnosti podniku pomocí několika dynamických metod a metod finanční analýzy lze tvrdit, že podnikatelský záměr má potenciál být ziskový.

Do úvah o zakládání podniku je však nutné zahrnout také všechna rizika zmiňovaná v závěrečné kapitole. Tato rizika dle autorky diplomové práce představují střední ohrožení pro budoucí podnikání a měla by jim být věnována náležitá pozornost. Následně jsou proto vytvořena opatření ve vztahu k nim. Některým identifikovaným rizikům lze čelit pomocí vhodných preventivních opatření, jiným pomocí opatření nápravných. Tímto autorka popsala všechny zásadní kapitoly podnikatelského plánu a cíl diplomové práce považuje za splněný. Dokument může být předán majitelům společnosti.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ABRAMS, Rhonda. *Obchodní plán: Vytvořte ho správně a rychle!* Praha: PRAGMA, 2005. ISBN 978-80-7349-052-2.
2. BLACKWELL, Edward a Michal ANDERA. *Podnikatelský plán: Průvodce pro malé a střední podnikatele.* Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
5. HISRIC, Robert a Michael PETERS. *Založení a řízení nového podniku.* 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
6. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-996-9.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů.* Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
9. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
10. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
12. PAYNE, Adrian. *Marketing služeb.* Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
13. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi.* 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi.* 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
16. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
17. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
18. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-41-03-1.
19. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
20. SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

21. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
22. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
23. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
24. VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
25. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
26. ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-7418-001-9.

Legislativa

1. Doporučení Evropské komise 2003/361/EC
2. Nařízení vlády č. 172/2016 Sb., o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek
3. Usnesení vlády č. 958 ze dne 2. 11. 2016, o významu metody BIM pro stavební praxi
4. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
5. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
6. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
7. Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
8. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
9. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
10. Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
11. Zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě
12. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
13. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
14. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
15. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Elektronické zdroje

1. Autodesk. *Seznam všech produktů* [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.autodesk.cz/products>
2. B2B partner [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.b2bpartner.cz/?gclid=CjwKCAiA58fvBRAzEiwAQW-hzbZkNUdqXrxd_TuiPdQY-CiWg6OTAa7usU375JW-BFqVEFI_drQvxoc5vQQAvD_BwE

3. CEEC Research. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2019* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=183&do=downloadResearch>
4. CZC [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.czc.cz/?gclid=CjwKCAiA58fvBRAzEiwAQW-hzSw8HZwQq0EdWuvZ6amqd2hmAr7tZglbrZlgFgWQCZHuPb2RXC8t2hoCZuoQAvD_BwE
5. Czech Trade. *Česko má čtvrté nejsložitější daně pro firmy v celé EU, ukazuje průzkum.* Business Info [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesko-ma-ctvrte-nejslozitejsi-dane-pro-firmy-v-cele-eu-121143.html>
6. Czech Trade. *Veřejné zakázky.* Business Info [online]. 2016 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/verejne-zakazky-ppbi-51137.html#!&chapter=2>
7. Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. *Pojištění autorizovaných osob* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://www.ckait.cz/pojisteni-ao>
8. Česká národní banka. *Výnosy státních dluhopisů* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=375&p_uka=1&p_strid=AEBA&p_od=200004&p_do=201909&p_lang=CS&p_for mat=0&p_decsep=%2C
9. Česká tisková kancelář. *Tržby stavebních firem v ČR loni vzrostly zhruba o desetinu.* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/svaz-trzby-stavebnich-firem-v-cr-loni-vzrostly-zhruba-o-desetinu/1729466>
10. Český statistický úřad. *Registr ekonomických subjektů* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/irsw/dotaz.jsp>
11. Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Index stavební produkce* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=STA01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=826&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7ET P%7E S%7E null null &katalog=30836&pvo=STA01-D&evo=v177 ! STAV-bezne 1&c=v3~4 RP2019MP08>
12. Damodaran. *Data.* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
13. Deloitte. *Index kvality života: Řířany jsou v čele, na chvostu je Orlová.* [online] 2018 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-index-kvality-zivota-ricany-jsou-v-cele.html>
14. European Central Bank. *ECB staff macroeconomic projections for the euro area: March 2019* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections201903_ecbstaff~14271a62b5.en.html#toc1
15. Google. *Mapy* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/@50.1677414,14.3989172,14z>

16. Jobs. *Aktuální ceník služeb* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
17. Logo Eurovia CS, a.s. In: Eurovia [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.eurovia.cz/cs>
18. Logo factory: Logo Design Free Logo Maker [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.logofactoryweb.com/>
19. Logo HOPI s.r.o. In: HOPI Česká republika [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.hopi.cz/kontakt>
20. Logo METROPROJEKT Praha a.s. In: METROPROJEKT [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://www.metroprojekt.cz/>
21. Logo Města Říčany. In: Město Říčany [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://info.ricany.cz/>
22. Logo ŘSD ČR. In: ŘSD ČR [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/>
23. Ministerstvo dopravy. *Směrnice pro dokumentaci staveb pozemních komunikací: Dodatek č. 1* [online]. 2018 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <http://www.pjpk.cz/metodicke-pokyny-smernice-a-dalsi-technicke-pre/>
24. Ministerstvo financí. *Makroekonomická predikce České republiky: duben 2019* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. ISSN 1804–7971. Dostupné z: [file:///C:/Users/Jana/Downloads/Makro-ekonomicka-predikce_2019-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jana/Downloads/Makro-ekonomicka-predikce_2019-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2019%20(1).pdf)
25. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Uchazeči a volná místa* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-o-volna-mista-od-1.7.2004->
26. Ministerstvo pro místní rozvoj. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2018*. Business Info [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/vyrocní-zprava-o-stavu-verejnych-zakazek-za-rok-2018.pdf>
27. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýza vývoje ekonomiky ČR: duben 2019* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analiza-vyvoje-ekonomiky-CR_duben-2019.pdf
28. Nábytek za kačku [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.nabytekzakacku.cz/>
29. Nové vizitky [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://novevizitky.cz/>
30. Silniční konference 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.silnicnikonference.cz/2019/pozvanka-na-silnicni-konferenci/>
31. Středočeský kraj. *Přehled veřejných zakázek* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://zakazky.kr-stredocesky.cz/contract_index.html
32. Super kancl [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://superkancl.cz/?gclid=CjwKCAiA58fvBRAzEiwAQW-hzUvXfz3PJbaLXYyZUa1xzspWUiHjdgYEPk_ZHQXgl6HiEiQ-KCuv4xoCIR4QAvD_BwE
33. Tender arena. *Profily zadavatelů: Město Říčany* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.tenderarena.cz/profil/detail.jsf?identifikator=Ricany>

34. Tender arena. *Profily zadavatelů: ŘSD ČR*. [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.tenderarena.cz/profil/detail.jsf?identifikator=RSDStředočeský kraj>.
35. The world bank. *Doing Business 2019: Training for Reform* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>
36. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2018* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. ISBN 978-3-96076-116-7. Dostupné z: https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_Summary_EN.pdf
37. Transparency International – Česká republika. *Veřejné zakázky v České republice: Korupce nebo transparentnost?* [online]. 2011 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/vz_studie_text.pdf
38. VOJTĚCH, Jiří a Daniela CHAMOUTOVÁ. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii 2018/19* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-157>
39. Vše pro tisk [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: https://www.vseprotisk.cz/?keyword=vse%20pro%20tisk?matchtype=e?position=1t1&gclid=CjwKCAiA58fvBRAzEiwAQW-hzaP-Te8X18VqtyVpZ8ORV9g1NGa_mlo03xCyR84p_068-RNQhnlIchoCFyMQAvD_BwE
40. Výzkumný ústav bezpečnosti práce. *Koordinátor BOZP na staveništi* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/koordinator-bozp-na-stavenisti>

Jiné zdroje

1. Studijní oddělení Fakulty stavební ČVUT. *Informace o vývoji počtu absolventů studijního programu Stavební inženýrství, specializace Konstrukce a dopravní stavby*, 2019.
2. Studijní oddělení Fakulty dopravní ČVUT. *Informace o vývoji počtu absolventů studijního oboru Dopravní systémy a techniky*, 2019.

Seznam tabulek

Tabulka 1– Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy, zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012; zpracování vlastní.....	16
Tabulka 2 – VRIO analýza, zdroj: Veber, 2009; zpracování vlastní.....	18
Tabulka 3 – SWOT analýza, zdroj: Jakubíková, 2008; zpracování vlastní.....	18
Tabulka 4 – HDP, zdroj: Makroekonomická predikce České republiky (Ministerstvo financí, 2019); zpracování vlastní.....	39
Tabulka 5 – Oborová struktura žáků na středních školách, zdroj: Národní ústav pro vzdělávání, 2019; zpracování vlastní.....	41
Tabulka 6 – Informace o trhu veřejných zakázek, zdroj: Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019); zpracování vlastní.....	44
Tabulka 7 – Příklady veřejných zakázek malého rozsahu, jejichž zadavatelem je Ředitelství silnic a dálnic ČR, zdroj: Tender arena – Profil ŘSD, 2019; zpracování vlastní.....	48
Tabulka 8 – Zákazníci – kraje, zdroj: Webové stránky příslušných krajů, 2019; zpracování vlastní	49
Tabulka 9 – Příklady veřejných zakázek malého rozsahu, jejichž zadavatelem je Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje, zdroj: Středočeský kraj – Přehled veřejných zakázek, 2019; zpracování vlastní.....	49
Tabulka 10 – Příklady veřejných zakázek malého rozsahu, jejichž zadavatelem je město Říčany, zdroj: Tender arena – Profil města Říčany, 2019; zpracování vlastní	49
Tabulka 11 – Portfolio zákazníků, zdroj: vlastní.....	51
Tabulka 12 – Analýza konkurence na základě zadaných veřejných zakázek na úrovni státu, zdroj: Tender arena –Profil ŘSD, 2019; zpracování vlastní	52
Tabulka 13 – Analýza konkurence na základě veřejných zakázek na úrovni kraje, zdroj: Středočeský kraj – Přehled veřejných zakázek, 2019; zpracování vlastní	52
Tabulka 14 – Analýza konkurence na základě veřejných zakázek na úrovni města, zdroj: Tender arena – Profil města Říčany, 2019; zpracování vlastní.....	53
Tabulka 15 – Konkurence dle velikosti subjektů, zdroj: Registr ekonomických subjektů (ČSÚ, 2019); zpracování vlastní.....	53
Tabulka 16 – Ceny pronájmu licencí společnosti Autodesk, Inc., zdroj: Autodesk.cz, 2019; zpracování vlastní	55
Tabulka 17 – Počty nakupovaných licencí v jednotlivých letech, zdroj: vlastní.....	55
Tabulka 18 – Hmotné zdroje, zdroj: vlastní	57
Tabulka 19 – VRIO analýza, zdroj: vlastní.....	57
Tabulka 20 – SWOT analýza – vyhodnocení faktorů prostředí, zdroj: vlastní.....	59
Tabulka 21– SWOT analýza – velikosti zakázek v 1. fázi podnikání, zdroj: vlastní.....	60
Tabulka 22 – SWOT analýza – velikost zakázek ve 2. fázi podnikání, zdroj: vlastní.....	61
Tabulka 23 – Cíle pro 2. fázi podnikání, zdroj: vlastní.....	63
Tabulka 24 – Cíle pro 1. fázi podnikání, zdroj: vlastní.....	64
Tabulka 25 – Cíle před zahájením provozu, zdroj: vlastní.....	66
Tabulka 26 – Implementační plán – Období provozu společnosti, zdroj: vlastní	67
Tabulka 27 – Implementační plán – Období před zahájením provozu	68
Tabulka 28 – Postup naceňování zakázek, zdroj: vlastní	73

Tabulka 29 – Komunikace vůči segmentům, zdroj: vlastní	74
Tabulka 30 – Náklady na marketing, zdroj: vlastní	75
Tabulka 31 – Zakladatelský rozpočet, zdroj: vlastní.....	79
Tabulka 32 – Zahajovací rozvaha, zdroj: vlastní.....	79
Tabulka 33 – Odpisy – Nábytek a vybavení, zdroj: vlastní	80
Tabulka 34 – Odpisy – Technické vybavení, zdroj: vlastní	80
Tabulka 35– Odpisy – Technické vybavení – 2. fáze podnikání, zdroj: vlastní.....	80
Tabulka 36 – Osobní náklady, zdroj: vlastní.....	81
Tabulka 37 – Provozní náklady, zdroj: vlastní	82
Tabulka 38 – Bod zvratu, zdroj: vlastní	82
Tabulka 39 – Rozvaha, zdroj: vlastní	83
Tabulka 40 – Výkaz zisků a ztrát, zdroj: vlastní	83
Tabulka 41 – Cash flow, zdroj: vlastní	84
Tabulka 42 – Výpočet WACC, zdroj: výpočty dle publikace Petříka (2009); zpracování vlastní	85
Tabulka 43 – Čistá současná hodnota, zdroj: vlastní	85
Tabulka 44 – Vnitřní výnosové procento, zdroj: vlastní.....	85
Tabulka 45 – Index ziskovosti, zdroj: vlastní	86
Tabulka 46 – Doba návratnosti investice, zdroj: vlastní.....	86
Tabulka 47 – Ukazatele rentability, zdroj: vlastní	87
Tabulka 48 – Pohotovost likvidity, zdroj: vlastní.....	87
Tabulka 49 – Zadluženost, zdroj: vlastní	87
Tabulka 50 – Matice rizik, zdroj: vlastní	89
Tabulka 51 – Opatření ve vztahu k rizikům, zdroj: vlastní	90
Tabulka 52 – Připojištění členů ČKAIT, zdroj: Příloha č.4a) dodatku č.3 k pojistní smlouvě (ckait.cz, 2019)	91
Tabulka 53– Prodejní plán v 1.roce, zdroj: vlastní	104
Tabulka 54– Prodejní plán ve 2. roce, zdroj: vlastní	104
Tabulka 55 – Prodejní plán ve 3. roce, zdroj: vlastní	105
Tabulka 56– Prodejní plán ve 4. roce, zdroj: vlastní	105
Tabulka 57 – CF pro 1.rok, zdroj: vlastní	107
Tabulka 58 – CF pro 2. rok, zdroj: vlastní	108
Tabulka 59 – CF pro 3. rok, zdroj: vlastní	109
Tabulka 60 – CF pro 4. rok, zdroj: vlastní	110

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Prostředí firmy, zdroj: Kozel, 2006; zpracování vlastní.....	15
Obrázek 2 – Rozšířený marketingový mix pro oblast služeb, zdroj: vlastní	20
Obrázek 3 – Provázanost účetních výkazů, zdroj: Růčková, 2008	23
Obrázek 4 – Matice rizik, zdroj: Smejkal a Rais, 2010	27
Obrázek 5 – Logo společnosti, zdroj: vytvořeno prostřednictvím Logofactoryweb.com; zpracování vlastní	29
Obrázek 6 – Organizační struktura v 2. fázi vývoje společnosti, zdroj: vlastní	33
Obrázek 7 – Rozdělení veřejných zakázek, zdroj: BusinessInfo.cz (Czech Trade, 2016); zpracování vlastní	36
Obrázek 8 – HP EliteDesk 705 G4 WKS, Dell Professional P2417H – LED monitor 24", zdroj: Czc.cz, 2019	56
Obrázek 9 – Kyocera ECOSYS M8124cidn, zdroj: Vseprotisk.cz, 2019	56
Obrázek 10 – Persona 1, zdroj: logo z webu Rsd.cz, 2019; zpracování vlastní	69
Obrázek 11 – Persona 2, zdroj: logo z webu Info.ricany.cz, 2019; zpracování vlastní	69
Obrázek 12 – Persona 3, zdroj: logo z webu Hopi.cz, 2019; zpracování vlastní	70
Obrázek 13 – Persona 4, zdroj: logo z webu Eurovia.cz, 2019; zpracování vlastní	70
Obrázek 14 – Persona 5, zdroj: logo z webu Metroprojekt.cz, 2019; zpracování vlastní	71
Obrázek 15 – Logo společnosti, zdroj: vytvořeno prostřednictvím Logofactoryweb.com; zpracování vlastní	72
Obrázek 16 – Zjednodušené schéma procesů, zdroj: vlastní	75
Obrázek 17 – Sídlo společnosti, zdroj: Google.com/maps, 2019.....	77

Seznam grafů

Graf 1 – Grafické znázornění bodu zvratu, zdroj: Synek, 2011	25
Graf 2 – Míra nezaměstnanosti, zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019; zpracování vlastní	40
Graf 3 – Vývoj počtu absolventů studijního programu Stavební inženýrství, specializace Konstrukce a dopravní stavby, zdroj: Data studijního oddělení Fakulty stavební ČVUT, 2019; zpracování vlastní	42
Graf 4 - Vývoj počtu absolventů oboru Dopravní systémy a technika, zdroj: Data studijního oddělení Fakulty dopravní ČVUT, 2019; zpracování vlastní	42
Graf 5 – Tržby ve stavebnictví, zdroj: Česká tisková kancelář, 2019; zpracování vlastní	43
Graf 6 – Meziroční index stavební produkce, zdroj: Český statistický úřad, 2019; zpracování vlastní	44
Graf 7 – Průměrný počet nabídek u veřejných zadavatelů, zdroj: Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019)	45
Graf 8 – Vytíženost projektových společností, zdroj: Kvartální analýza Českého stavebnictví (CEEC Research, 2019).....	46

Příloha č.1 – Prodejní plán

Pro každý rok podnikání je vytvořen plán prodeje, který zachycuje možné rozložení kapacit zaměstnanců tak, aby byli všichni vytíženi ale zároveň byla v rámci každé zakázky započtena dostatečná časová rezerva pro případy prodloužení prací na projektu, nemoci či dovolené zaměstnanců. Měsíce podnikání neodpovídají kalendářním měsícům, jelikož činnost firmy bude zahájena v dubnu. Členové týmu jsou označeni zkratkami S pro společníky a P pro projektanty, respektive zaměstnance.

Ještě před zahájením provozu je třeba získat první zakázky. Tentokrát se na jejich vyhledávání a podávání nabídek budou podílet oba majitelé. Později získávání zakázek zůstane v kompetenci pouze jednoho z nich. Ve 4. měsíci nastoupí dle předchozí domluvy nový zaměstnanec. Vzhledem k tomu, že s projekcí má dvouletou zkušenost, nebude třeba v tomto ohledu žádné zaškolování a začne pracovat na projektech stejným způsobem jako společník 2. Za první rok se očekává dokončení 10 zakázek v rozsahu 400 000 Kč, které si každý člen týmu povede sám. Tržby za projekty jsou inkasovány v průběhu měsíce, který je označen zeleně.

	(0.)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
S1	Získávání	Realizace zakázky		Fakturace	Realizace zakázky		Fakturace	Realizace zakázky		Fakturace	Realizace zakázky		Fakturace
				Získávání				Získávání					Získávání
S2	Získávání	Realizace zakázky		Fakturace			Realizace zakázky		Fakturace				
					Realizace zakázky		Fakturace				Realizace zakázky		
P					Realizace zakázky		Fakturace				Realizace zakázky		
							Realizace zakázky		Fakturace				

Tabulka 53– Prodejní plán v 1.roce, zdroj: vlastní

Ve 2. roce se pokračuje obdobným způsobem. Společník 1 část svého časového fondu věnuje vyhledávání zakázek a zbytek času tvoří dokumentace staveb pozemních komunikací jako ostatní členové týmu. V tomto roce se očekává dokončení 11 zakázek.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
S1	Realizace zakázky		Fakturace	Realizace zakázky		Fakturace	Realizace zakázky		Fakturace	Realizace zakázky		Fakturace
			Získávání				Získávání					Získávání
S2	Fakturace			Realizace zakázky		Fakturace				Realizace zakázky		
	Realizace zakázky		Fakturace			Realizace zakázky		Fakturace				
P	Faturace			Realizace zakázky		Fakturace				Realizace zakázky		
	Realizace zakázky		Fakturace			Realizace zakázky		Fakturace				

Tabulka 54– Prodejní plán ve 2. roce, zdroj: vlastní

Ve 3. roce se počítá s dokončením 6 zakázek na tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací v rozsahu 800 000 Kč a 2 zakázek na technický dozor stavebníka a činnost koordinátora BOZP v rozsahu 650 000 Kč. Výkon TDS a činnosti koordinátora BOZP je ale možný pouze v průběhu stavební sezóny, tedy od března do listopadu. Jak je vidět, na každém projektu bude nyní pracovat několik zaměstnanců.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
S1	Nabídky				Nabídky							
				BOZP1,2								
S2	Fakturace	P1			P1	P1			P2			P2
	TDS1		TDS1				TDS1	TDS1			P7	
				TDS2		TDS2		TDS2	TDS2			
P1	P3			P3	P3		P5			P5	P5	
	Fakturace		P4		P4	P4	P4	P6			P6	P6
												P8
P2	Zaškol.	P1					P5					P8
						P4			P6			
P3	Zaškol.	P3					P5					P7
					P4				P2			

Tabulka 55 – Prodejní plán ve 3. roce, zdroj: vlastní

Obdobným způsobem se pokračuje i ve 4. roce podnikání. Očekává se přitom dokončení 7 zakázek na tvorbu dokumentace staveb pozemních komunikací a 2 zakázek na technický dozor stavebníka a činnost koordinátora BOZP.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	(13.)
S1	Nabídky				Nabídky								Nabídky
				BOZP3,4									
S2	P2	P9			P9	P9			P13				P13
	TDS3		TDS3				TDS3	TDI3					TDS5
				TDS4		TDS4		TDS4	TDI4				
P1	P7	P7								P14			P14
				P10			P10	P10	P12			P12	P12
			P8	P8	P11			P11	P11				
P2	P8				P10								
				P9				P11	P12				P14
P3						P11							
			P9						P13		P14		

Tabulka 56– Prodejní plán ve 4. roce, zdroj: vlastní

Příloha č.2 – CF přímou metodou

Cash flow je sestaveno také přímou metodou v měsíční podrobnosti, aby byl patrný stav bankovního účtu v průběhu roku. V prodejním plánu jsou pro názornost v rámci 1. fáze podnikání zachyceny také výdaje za služby dodavatelů a za tisk finální dokumentace. Zbytek provozních výdajů je rozložen dle příslušnosti ke konkrétnímu měsíci. Provozní výdaje v prvních 4 měsících podnikání jsou velmi nízké. To je způsobeno skutečností, že osobní náklady jsou hrazeny až za 4. měsíc, jak bylo popsáno. Spodní část tabulky představuje kontrolu, že součtem peněžních toků za jednotlivé měsíce dostáváme stejnou hodnotu cash flow jako za celý rok.

	(0.)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Společník 1	Získávání	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Fakturace	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Fakturace	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Fakturace
Společník 2	Získávání	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Fakturace	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Fakturace	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Realizace zakázky	Fakturace
Projektant													
Měsíční CF [Kč]													
Měsíc	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Příjmy		0	0	0	800 000	0	0	800 000	400 000		800 000		400 000
Výdaje		6 600	149 195	49 195	29 195	242 855	202 855	148 585	242 855	142 855	182 855	252 855	243 995
- subdodávky			120 000	0		120 000	60 000	0	120 000	0	60 000	120 000	0
- tisk dokumentace		0	0	20 000	0	0	20 000	10 000		20 000		10 000	20 000
- provozní výdaje		6 600	29 195	29 195	29 195	122 855	122 855	138 585	122 855	122 855	122 855	122 855	223 995
Stav bankovního účtu	504 731	498 131	348 936	299 741	1 070 546	827 691	624 836	1 276 251	1 433 396	1 290 541	1 907 686	1 654 831	1 810 836
Položky prov. výdajů:													
Nájemné		0	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Telefon, internet		0	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595	2 595
Kanc. a hyg. potřeby		3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Pohonné hmoty		3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Účetnictví		0	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Servis automobilů		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15 000
Marketing		0	0	0	0	0	0	15 730	0	0	0	0	0
Osobní náklady		0	0	0	0	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660
Pojištění		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36 140
Splátka dluhu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50 000
Roční CF [Kč]													
BÚ na počátku roku							504 731						
BÚ na konci roku							1 810 836						
Rozdíl							1 306 105						
Podíl společníkům							-800 000						
CF							506 105						

Tabulka 57 – CF pro 1.rok, zdroj: vlastní

Společník 1	12.	Realizace zakázky		Fakturační		Realizace zakázky		Fakturační		Realizace zakázky		Fakturační	
		Sub.	Tisk	Sub.	Tisk	Sub.	Tisk	Sub.	Tisk	Sub.	Tisk	Sub.	Tisk
Společník 2		Fakturační	Tisk	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační
		Realizace zakázky	Tisk	Sub.	Tisk	Realizace zakázky	Sub.	Realizace zakázky	Sub.	Realizace zakázky	Sub.	Realizace zakázky	Tisk
Projektant		Fakturační	Tisk	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Fakturační	Realizace zakázky	Tisk
		Realizace zakázky	Tisk	Sub.	Tisk	Realizace zakázky	Sub.	Realizace zakázky	Sub.	Realizace zakázky	Sub.	Realizace zakázky	Tisk
Měsíční CF [Kč]													
Měsíc	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Příjmy		800 000	0	0	1 200 000			800 000	400 000		800 000		400 000
Výdaje		684 007	303 159	153 159	123 159	243 159	203 159	149 204	243 159	169 377	183 159	268 140	325 637
- subdodávky		0	180 000			120 000	60 000		120 000		60 000	120 000	
- tisk dokumentace		0	0	30 000	0	0	20 000	10 000	0	20 000	0	10 000	20 000
- provozní výdaje		684 007	123 159	123 159	123 159	123 159	123 159	139 204	123 159	149 377	123 159	138 140	305 637
Stav bankovního účtu	1 010 836	1 126 829	823 670	670 511	1 747 352	1 504 193	1 301 034	1 951 831	2 108 672	1 939 295	2 556 136	2 287 997	2 362 359
Položky prov. výdajů:													
Nájemné		14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Telefon, internet		2 595	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647	2 647
Kanc. a hyg. potřeby		3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060	3 060
Pohonné hmoty		3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672	3 672
Účetnictví		6 000	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120
Servis automobilů		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15 300
Marketing		0	0	0	0	0	0	16 045	0	0	0	0	0
Rozšiřování kvalifikace												14 981	
Získávání zaměstnanců										26 218			
Osobní náklady		93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660	93 660
Pojištění													49 242
Nákup majetku													67 937
Nákup SW		203 312											
Splátka dluhu													50 000
Daň za předešlé období		357 708											
Roční CF [Kč]													
BÚ na počátku roku													
BÚ na konci roku													
Rozdíl													
Podíl společníkům													
CF													

Tabulka 58 – CF pro 2. rok, zdroj: vlastní

			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Společník 1	Získávání				Získávání									
	Fakturace TDS1	P1	TDS1	BOZP1,2	P1	P1								
Společník 2				TDS2	P3	TDS2	TDS1	TDS2	TDS1	TDS2		P2	P7	P2
Projektant 1		P3												
	Fakturace		P4			P4	P4	P4	P4	P5	P6	P5	P6	P6
Projektant 2	Zaškol.		P1							P5				
						P4						P6		
Projektant 3	Zaškol.		P3							P5				P7
					P4							P2		
		Měsíční CF [Kč]												
Měsíc	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Příjmy	800 000					800 000	800 000	800 000	650 000	650 000		800 000	800 000	
Výdaje	785 132	349 228	349 228	249 228	249 228	369 228	249 228	245 593	349 228	349 228	369 228	249 228	434 834	
- tiskové materiály		120 000	120 000	0	0	120 000	0	0	120 000	120 000	120 000	0	120 000	
- ostatní výdaje						20 000	20 000	0	0	0	20 000	20 000	20 000	
- provozní výdaje		785 132	229 228	229 228	229 228	229 228	229 228	245 593	229 228	229 228	229 228	229 228	294 834	
Stav bankovního účtu	1 362 359	1 377 227	1 027 999	678 772	429 544	860 316	1 411 088	1 965 494	2 266 266	2 567 039	2 197 811	2 748 583	3 113 749	
Položky prov. výdajů:														
Nájemné	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	
Telefon, internet	2 647	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	3 531	
Kanc. a hyg. potřeby	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	
Pohonné hmoty	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	
Účetnictví	6 120	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	6 242	
Servis automobilů													15 606	
Marketing	6 003							16 365						
Osobní náklady	93 660	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	
Pojištění	50 227													
Nákup majetku														
Nákup SW	250 176													
Splátka dluhu														
Dan za předešlé období	350 855													50 000
		Roční CF [Kč]												
BÚ na počátku roku		1 362 359												
BÚ na konci roku		3 113 749												
Rozdíl		1 751 390												
Podíl společníkům		-1 600 000												
FF		151 390												

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	(13.)
Společník 1	Získávání			BOZP3,4				Získávání				Získávání	Získávání
Společník 2	P2 TDS3	P9	TDS3		P9	P9	TDS3	TDI3 TDS4		P13			P13 TDS5
Projektant 1	P7		P7	TDS4		TDS4		TDI4		P14			P14
Projektant 2	P8		P8	P10 P8	P11		P10	P10 P11	P12 P11			P12	P12
Projektant 3				P9			P11			P12			P14
				P9						P13		P14	
Měsíční CF [Kč]													
Měsíc	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Příjmy	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	369 652	800 000	266 345	1 450 000	1 450 000	469 652	349 652	295 570
Výdaje	850 688	249 652	369 652	229 652	229 652	120 000	349 652	20 000	249 652	229 652	240 000	120 000	
- subdávky	120 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	120 000	20 000	20 000				
- tisk dokumentace													
- provozní výdaje	730 688	229 652	229 652	229 652	229 652	229 652	229 652	246 345	229 652	229 652	229 652	229 652	295 570
Stav bankovního účtu	1 513 749	1 463 061	1 213 409	1 643 757	2 214 104	1 844 452	2 294 800	2 028 455	3 228 802	4 449 150	3 979 498	3 629 846	3 334 275
Položky prov. výdajů:													
Nájemné	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Telefon, internet	3 531	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602	3 602
Kanc. a hyg. potřeby	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306	5 306
Pohonné hmoty	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367
Účetnictví	6 242	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367	6 367
Servis automobilů													15 918
Marketing								16 693					
Osobní náklady	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010	194 010
Pojištění	51 231												
Nákup majetku													
Nákup SW	67 771												0
Splátka dluhu	0												50 000
Daň za předešlé období	382 229												
Roční CF [Kč]													
BÚ na počátku roku													
BÚ na konci roku													
Rozdíl													
Podíl společníkům													
CF													

Tabulka 60 – CF pro 4. rok, zdroj: vlastní

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Trojanová

V Praze dne: 06. 01. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis